

**PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
INTENTION TO LEAVE DENGAN KOMPENSASI SEBAGAI PEMODERASI
(Studi Pada Karyawan PT Bentoel Prima)**

TESIS



Oleh :

**ACHMAD SOFI'I
NIM : 201810280211001**

**MAGISTER MANAJEMEN
DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
2020**

**PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
INTENTION TO LEAVE DENGAN KOMPENSASI SEBAGAI PEMODERASI
(Studi Pada Karyawan PT Bentoel Prima)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Manajemen**



Disusun oleh :

ACHMAD SOFI'I

NIM : 201810280211001

**MAGISTER MANAJEMEN
DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
2020**

**PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
INTENTION TO LEAVE DENGAN KOMPENSASI SEBAGAI PEMODERASI**

(Studi Pada Karyawan PT Bentoel Prima)

Diajukan oleh :

ACHMAD SOFI'I
201810280211001

Telah disetujui
Pada hari/tanggal, Selasa/7 Juli 2020

Pembimbing Utama



Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, M.M

Pembimbing Pendamping



Prof. Ilyas Masudin, Ph.D



Prof. Achmadul In'am, Ph.D

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Eko Handayanto, NLM

**PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
INTENTION TO LEAVE DENGAN KOMPENSASI SEBAGAI PEMODERASI**

(Studi Pada Karyawan PT Bentoel Prima)

T E S I S

Dipersiapkan dan disusun oleh :

ACHMAD SOFI'I
201810280211001

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, Selasa/ 7 Juli 2020
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Ketua : Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, M.M
2. Sekretaris : Prof. Ilyas Masudin, Ph.D
3. Penguji I : Dr. Ratih Juliati, M.M
4. Penguji II : Dr. Widayat, M.M

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : ACHMAD SOFI'I

NIM : 201810280211001

Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP *INTENTION TO LEAVE* DENGAN KOMPENSASI SEBAGAI PEMODERASI (Studi Pada Karyawan PT Bentoel Prima)** Adalah karya saya dan dalam naskah TESIS ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian atau keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk di gunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 07 Juli 2020

Yang menyatakan,



ACHMAD SOFI'I

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT atas segala karunia-Nya yang memberikan Rahmat dan nikmat serta hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir Tesis dengan baik. Pada proses penyusunan Tesis ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari beberapa pihak. Oleh karena itu, ucapan terimakasih yang pertama kalinya kepada kedua Pembimbing DR. Rohmat Dwi Jatmiko, M.M selaku dosen pembimbing I dan Prof. Ilyas Masudin, Ph. D selaku pembimbing II yang meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam membantu proses penyelesaian Tesis ini.

Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada beberapa pihak yang bersangkut paut dalam kehidupan penulis diantaranya yaitu sebagai berikut :

1. Kedua orang tua yang membesarkan saya dengan penuh kasi sayang serta memberikan dukunga baik secara langsung maupun dengan doa untuk keberhasilan penulis.
2. Ketua program studi magister manajemen Universitas Muhammadiyah Malang Dr. Eko Handayanto, M.M yang selalu memberikan semangat kepada seluruh Mahasiswanya
3. Ibu Dr.Ratih Juliati, M.M dan Bapak Dr. Widayat, M.M selaku dosen penguji yang telah memberikan arahan dan saran perbaikan agar tesis ini menjadi lebih baik.
4. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang yang telah sabar dan ikhlas dalam mengajar dan membimbing selama proses perkuliahan.
5. Seluruh Karyawan PT Bentoel Prima yang telah memberikan kesempatan dan dukungan sehingga saya dapat menyelesaikan perkuliahan saya.
6. Teman-teman Magister Manajemen 2018 yang telah berjuang Bersama dan bersedia membantu agar terselesaikannya tugas akhir Tesis ini.
7. Semua pihak yang telah membantu proses penyusunan tesis, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas doa dan dukungannya.

Penulis Menyadari dalam tesis ini masih terdapat berbagai kekurangan baik dalam segi penulisan maupun lainnya. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun

sangat diharapkan oleh penulis dan semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca maupun penulis sendiri.

Malang, 7 Juli 2020

Penulis,



ACHMAD SOFRI



DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Susunan Dewan Penguji	iii
Lembar Pernyataan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Daftar Lampiran.....	x
Abstrak	xi
Abstract	xii
A. PENDAHULUAN	
1. Latar Belakang	1
2. Rumusan Masalah	1
3. Pertanyaan Penelitian	4
4. Tujuan Penelitian	5
5. Manfaat Penelitian	7
B. TINJAUAN TEORI	
1. Dasar Teori	5
2. <i>Intention to Leave / Turnover Intention</i>	6
3. Motivasi Berprestasi	8
4. Lingkungan Kerja	10
5. Kompensasi	12
6. Kerangka Penelitian dan Hipotesis	13
7. Hubungan Antar Variabel	14
a. Motivasi Berprestasi Terhadap <i>Intention to Leave</i>	14
b. Lingkungan Kerja Terhadap <i>Intention to Leave</i>	15
c. Kompensasi Mempengaruhi Hubungan Motivasi Berprestasi Terhadap <i>Intention to Leave</i>	16
d. Kompensasi Mempengaruhi Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Intention to Leave</i>	17

C. METODE PENELITIAN

1. Lokasi Penelitian	18
2. Jenis Penelitian	18
3. Populasi dan Sampel Penelitian	19
a. Populasi.....	19
b. Sampel dan Teknik Sampel	19
c. Definisi Operasional Variabel.....	20
4. Metode Analisis Data	23
a. Analisis Deskriptif	23
b. Uji Asumsi	24
c. Uji Hipotesis.....	25
d. <i>Moderated Regression Analysis</i> (MRA)	26

D. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. Deskripsi Responden	27
2. Deskripsi Jawaban Responden	29
3. Uji Instrumen	32
4. Uji Asumsi.....	33
5. Uji Hipotesis.....	39
6. Analisis Regresi Moderasi (<i>Moderated Regression Analysis</i>).....	41
7. Pembahasan	43
a. Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap <i>Intention to Leave</i>	43
b. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap <i>Intention to Leave</i>	45
c. Peran Kompensasi Memperlemah Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap <i>Intention to Leave</i>	46
d. Peran Kompensasi Memperkuat Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap <i>Intention to Leave</i>	47
8. Implikasi Managerial.....	49

E. PENUTUP

1. Kesimpulan.....	50
2. Saran.....	51
DAFTAR PUSTAKA	52

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Karakteristik Karyawan PT Bentoel Prima	19
Tabel 2 Definisi Operasional Variabel.....	20
Tabel 3 Rentang Skala	24
Tabel 4 Karakteristik Responden	27
Tabel 5 Frekuensi Jawaban Terhadap Variabel Motivasi Berprestasi	30
Tabel 6 Frekuensi Jawaban Terhadap Variabel Lingkungan Kerja	31
Tabel 7 Frekuensi Jawaban Terhadap Variabel Kompensasi	32
Tabel 8 Frekuensi Jawaban Terhadap Variabel Intention.....	33
Tabel 9 Hasil Uji Validitas.....	36
Tabel 10 Hasil Uji Reliabilitas	36
Tabel 11 Hasil Uji Normalitas	36
Tabel 12 Hasil Uji Normalitas	37
Tabel 13 Hasil Uji Multikolinieritas	38
Tabel 14 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	39
Tabel 15 Hasil Uji Stimulan (Uji F).....	40
Tabel 16 Hasil Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik T).....	41
Tabel 17 Hasil Uji Regresi Linier MRA	42

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Model Penelitian	14
Gambar 2 Normalitas Probability Plot	37
Gambar 3 Scatterplot Uji Heterokedastisitas	39

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner	57
Lampiran 2 Data Hasil Kuesioner	63



**PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
INTENTION TO LEAVE DENGAN KOMPENSASI SEBAGAI PEMODERASI
(Studi Pada Karyawan PT Bentoel Prima)**

Achmad Sofi'i

Email : kenas1482@gmail.com

Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, M.M (NIDN: 0726026201)

Email: jetto@umm.ac.id

Prof. Ilyas Masudin, S.T.,M.LogSCM.,Ph.D (NIDN: 0710047601)

Email: masudin@umm.ac.id

Magister Manajemen
Konsentrasi Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
Universitas Muhammadiyah Malang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap *intention to leave* dengan kompensasi sebagai pemoderasi. Sampel yang digunakan adalah karyawan PT Bentoel Prima area Malang yang berjumlah 245 karyawan. Analisis penelitian ini menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap *intention to leave* adalah positif dan signifikan, pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap *intention to leave* adalah negatif dan signifikan, pengaruh kompensasi dapat memperlemah hubungan antara motivasi berprestasi dengan *intention to leave*, disisi lain pengaruh kompensasi dapat memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap *intention to leave*.

Kata Kunci : *motivasi berprestasi, lingkungan kerja, kompensasi, dan intention to leave*

**THE EFFECT OF MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT ON
INTENTION TO LEAVE WITH COMPENSATION AS MODERATOR
(Study on PT Bentoel Prima's Employees)**

Achmad Sofi'i

Email : kenas1482@gmail.com

Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, M.M (NIDN: 0726026201)

mail: jetto@umm.ac.id

Prof. Ilyas Masudin, S.T.,M.LogSCM.,Ph.D (NIDN: 0710047601)

Email: masudin@umm.ac.id

Master of Management
Concentration of Human Resources Management Major
University of Muhammadiyah Malang

ABSTRACTS

Abstract: This study aims to examine the effect of motivation and work environment on intention to leave with compensation as a moderating factor. The sample used was employees of PT Bentoel Prima Malang area, total of 245 employees. The analysis of this study uses Moderated Regression Analysis (MRA). The results of the analysis of this study indicate that the direct effect of achievement motivation on intention to leave is positive and significant, the direct effect of the work environment on intention to leave is negative and significant, the effect of compensation can weaken the relationship between achievement motivation and intention to leave, on the other hand the effect of compensation can strengthen the influence of the work environment on intention to leave.

Keywords : achievement motivation, work environment, compensation, and intention to leave

A. PENDAHULUAN

1. LATAR BELAKANG

Karyawan yang bertahan atau meninggalkan pekerjaan dan organisasi mereka tentu saja memiliki berbagai alasan, akan tetapi persoalan yang lebih besar dalam banyak organisasi adalah mengapa karyawan tersebut berhenti secara sukarela (R.L. Mathis & Jackson, 2006). Menurut Swasto (2011) apabila perputaran karyawan banyak terjadi dalam jumlah yang besar, perlu mendapat perhatian serius dan perlu digali informasi mengenai alasan sebenarnya mengapa para karyawan itu berhenti.

Perputaran yang sangat tinggi dapat mempengaruhi moral karyawan dan berakibat kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan tugas dan memberikan pelayanan yang berkualitas dapat menurun (Mosadeghrad, 2013). Mengapa perputaran karyawan penting bagi organisasi karena pada dasarnya secara tidak langsung perputaran yang tinggi dapat membahayakan dan menghambat proses perkembangan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan mereka. Suatu organisasi harus dapat mengontrol jumlah perputaran agar tidak terlalu tinggi. *Intention to leave* yang tinggi berperan penting untuk perusahaan agar bisa mengatur perputaran karyawan yang sudah tidak produktif lagi dan menggantikannya dengan karyawan yang lebih produktif.

Organisasi diharapkan untuk memeriksa perputaran karyawan itu sendiri karena perputaran merupakan fenomena yang berdampak signifikan pada organisasi (Omar, 2013). Maka dari itu perputaran karyawan diharapkan dapat dikontrol dengan mengetahui dan menghalangi munculnya perilaku niat untuk berpindah (*intention to leave*). Permasalahan tersebut menjadikan peneliti tertarik dan merasa bahwa penelitian ini penting dalam rangka mengungkap apa yang menjadi motif dari niat untuk berpindah karyawan.

Beberapa penelitian sebelumnya niat untuk berpindah (*intention to leave*) dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan, sumber daya pekerjaan, motivasi, kepuasan, kompensasi, dan lingkungan kerja ((Mensah, Boateng, Sulemana, & Kosi, 2015); Tzeng (2002); Karatepe et al (2008); Putianti, Hamid, and Mukzam (2014), Applebaum, Fowler, and Fiedler (2010); dan Tsani and

Farlianto (2016a)). Berdasarkan penelitian sebelumnya maka peneliti tertarik untuk meneliti terkait pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap niat untuk berpindah karyawan. Motivasi dan lingkungan kerja peneliti pilih untuk digunakan sebagai variabel bebas karena kedua variabel tersebut merupakan yang paling dekat dengan fenomena subjek penelitian.

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti menjabarkan hasil-hasil penelitian sebelumnya terkait niat untuk berpindah karyawan. Penelitian dari Mensah et al. (2015) dihasilkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap niat untuk berhenti karyawan. Selaras penelitian dari Tzeng (2002) dihasilkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap niat untuk berhenti karyawan. Penelitian Srinandi and Supartha (2015) dihasilkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap *intention to leave*. Berbeda dengan penelitian Hidayati and Saputra (2018) yang menghasilkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap *intention to leave*. Penelitian lain dari Karatepe, Yavas, and babkus (2008) dihasilkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap niat untuk berpindah karyawan. Penelitian selanjutnya Putianti et al. (2014) dihasilkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Selain motivasi, adapun faktor lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi nyaman atau tidaknya karyawan untuk bertahan di sebuah organisasi. Lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan dapat timbul melalui hubungan yang harmonis, rasa kekeluargaan yang baik antara karyawan dengan atasan maupun antara karyawan dengan sesama karyawan, serta sarana dan prasarana yang memadai yang berada di tempat kerja. Lingkungan kerja yang harmonis akan berdampak baik pula bagi karyawan karena akan mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan karena perusahaan telah memberikan rasa nyaman dan aman karyawan untuk tetap bekerja di dalam perusahaan (Wijono, 2010)

Beberapa penelitian sebelumnya tentang lingkungan kerja terhadap *intention to leave* / *turnover intention* menghasilkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap *intention to leave* / *turnover intention*. Penelitian dari Applebaum, Fowler, dan Fiedler (2010) dihasilkan bahwa faktor lingkungan

kerja berpengaruh signifikan terhadap niat untuk berpindah karyawan. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian Polii (2014) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap *intention to leave*. Penelitian dari Minarsih, Fathoni, and Halimah (2016) dihasilkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*. Berbeda dengan penelitian tersebut, penelitian dari (Khristanto, 2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *intention to leave*. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian (Maulana & Syah, 2016) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *intention to leave*. Penelitian dari Tsani and Farlianto (2016a) dihasilkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Penelitian dari Riani and Putra (2017) dihasilkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan adanya gap hasil penelitian sebelumnya maka peneliti akan melakukan kajian perlunya variabel kontrol atau pengendali. Variabel yang peneliti gunakan sebagai kontrol adalah kompensasi. Motivasi memiliki hubungan erat dengan kinerja yang dimiliki oleh karyawan sehingga hal tersebut juga erat kaitannya dengan niat untuk berpindah karyawan. Motivasi itu sendiri dapat diartikan sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang sehingga orang tersebut terdorong untuk melakukan suatu kegiatan atau aktivitas. Pemenuhan terhadap kebutuhan motivasi tidak terelakkan bagi semua karyawan sebab apabila motivasi terpenuhi dengan baik maka akan berdampak pada ketenangan kerjanya (Koesmono, 2005).

Berdasarkan fenomena di PT Bentoel dalam waktu 2 tahun terakhir ini terdapat banyak karyawan yang keluar atau *resign*. Penyebab karyawan *resign* ini karena mereka memiliki pemikiran *intention to leave*. Banyak faktor yang mempengaruhi karyawan PT. Bentoel untuk *resign*, salah satunya adalah karena faktor dukungan atasan, lingkungan kerja, kompensasi, motivasi dan karena kepuasan kerja. Salah satu penyebab niat untuk berpindah karyawan adalah karena adanya akuisisi oleh BAT dari PT Bentoel Prima. Adanya akuisisi inilah yang membuat perbedaan pemberian lingkungan kerja, motivasi dan kompensasi dari perusahaan. Dari hasil pengamatan dan

wawancara peneliti terhadap subyek, menyatakan bahwa banyak karyawan Bentoel yang memiliki rasa *intention to leave*, mereka memiliki motivasi dalam diri ingin meningkatkan karir kerja mereka ditempat yang lain dan karena lingkungan kerja yang memang sudah tidak kondusif. *Intention to leave* mereka semakin besar disebabkan karena kompensasi kerja yang menurun pada kurun waktu 2 tahun ini. Kompensasi ini memiliki hubungan erat dengan motivasi seorang karyawan sehingga akan berpengaruh signifikan juga terhadap *intention to leave*. Menurut Simamora (2006) kompensasi adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, yang biasa disebut motivasi berprestasi. Sehingga, kompensasi dapat memoderasi motivasi karyawan sehingga dapat berdampak pada tinggi rendahnya *intention to leave*. Oleh sebab itu peneliti menggunakan variabel kompensasi sebagai variabel pemoderasi.

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti menarik judul, “Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap *Intention to Leave* dengan Kompensasi sebagai Pemoderasi”

2. RUMUSAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang, maka peneliti menarik rumusan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana motivasi berprestasi, lingkungan kerja, kompensasi dan *intention to leave* pada karyawan PT Bentoel Prima?
2. Apakah motivasi berprestasi berpengaruh terhadap *intention to leave* pada karyawan PT Bentoel Prima?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap *intention to leave* pada karyawan PT Bentoel Prima?
4. Apakah kompensasi memoderasi pengaruh motivasi berprestasi terhadap *intention to leave* pada karyawan PT Bentoel Prima?
5. Apakah kompensasi memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *intention to leave* pada karyawan PT Bentoel Prima?

3. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan penelitian, maka peneliti menarik tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan pengaruh motivasi berprestasi, lingkungan kerja, kompensasi dan *intention to leave* pada karyawan PT Bentoel Prima
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap *intention to leave* pada karyawan PT Bentoel Prima
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *intention to leave* pada karyawan PT Bentoel Prima
4. Untuk menguji dan menganalisis kompensasi mampu memperkuat pengaruh motivasi berprestasi terhadap *intention to leave* pada karyawan PT Bentoel Prima
5. Untuk menguji dan menganalisis kompensasi mampu memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap *intention to leave* pada karyawan PT Bentoel Prima

4. MANFAAT PENELITIAN

Dalam penelitian penulis berharap terdapat beberapa manfaat yang didapatkan. Berikut adalah manfaat penelitian ini :

1) Manfaat Teoritis

- a. Memberikan sumbangan ilmiah dalam ilmu manajemen, serta memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang MSDM, yang berkaitan dengan *Intention to leave*, motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi.
- b. Sebagai referensi pada penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *intention to leave*, motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi.

2) Manfaat Praktis

- a. Hasil dan temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pada PT Bentoel Prima area Malang untuk dapat mengontrol motivasi berprestasi seorang karyawan agar bisa tetap setia pada perusahaan. Selain itu juga sebagai masukan pada perusahaan agar

meningkatkan lingkungan kerja yang nyaman, sehingga karyawan akan nyaman dalam bekerja dan meningkatkan tingkat *intention to stay* karyawan. Dan juga diharapkan perusahaan dapat memperhatikan kompensasi yang diberikan kepada karyawannya, agar dapat mengurangi tingkat *intention to leave* karyawan PT Bentoel Prima.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. DASAR TEORI

Penelitian ini menggambarkan permasalahan *intention to leave* yang dinilai dari sebab akibat hubungan antara *intention to leave* yang dipengaruhi oleh motivasi dalam diri seorang karyawan dan lingkungan kerja yang diberikan oleh perusahaan, serta bagaimana kompensasi dapat memberikan pengaruh atau memoderasi hubungan variabel tersebut. Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori X dan Y. Teori X dan Y pertama kali dikemukakan oleh McGregor (1960) yang mengemukakan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia, yang pada dasarnya satu adalah negatif yang ditandai oleh teori X, yang lainnya bersifat positif yang ditandai oleh teori Y.

Implikasi managerial dari teori X dan Y dapat diuraikan secara sederhana dalam proses manajemen yaitu penetapan tujuan dan rencana untuk mencapainya. Dalam teori X, karyawan tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal. Sedangkan dalam teori Y, karyawan berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal. Penerapan lingkungan kerja yang kurang nyaman dan kompensasi yang kurang baik akan mengarahkan karyawan pada teori X yaitu karyawan yang malas bekerja, sebaliknya dengan lingkungan kerja yang nyaman dan kompensasi yang baik akan mengarahkan karyawan pada teori Y yaitu karyawan yang rajin bekerja dan dampaknya akan berpengaruh pada *intention to leave*.

2. INTENTION TO LEAVE / TURNOVER INTENTION

Intention to leave adalah niat karyawan untuk meninggalkan organisasi sebagai hasrat yang disengaja (Tett & Meyer, 1993). Sedangkan menurut Martin (1979) menjelaskan *intention to leave* adalah tingkat

keinginan karyawan atau niat untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan. Selain itu Mobley (1986) juga menjelaskan bahwa keluar masuknya karyawan dan perilaku seperti kemangkiran dan kelesuan seringkali dikelompokkan dalam perilaku pengunduran diri atau disebut pula sebagai keinginan berhenti bekerja (*intention to leave*). Dapat disimpulkan bahwa *intention to leave* adalah keinginan atau niat individual untuk meninggalkan sebuah organisasi.

Istilah *turnover* berasal dari kamus inggris yang artinya pergantian sedangkan Mobley (2011) sebagai seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan sebuah batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari satu anggota dari sebuah organisasi yang bersangkutan. Pergantian karyawan dari suatu perusahaan merupakan fenomena yang sangat penting dalam sebuah perusahaan. Ada kalanya pergantian memiliki dampak yang positif, namun sebagian besar pergantian karyawan membawa dampak yang kurang baik bagi suatu organisasi atau perusahaan, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang.

Menurut Mobley (1982) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah niat seorang karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya atau secara sukarela berpindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Umumnya kecenderungan seorang karyawan berpindah tempat kerja adalah karena untuk mencari pekerjaan yang lebih baik. Tiga aspek *turnover intention* menurut Mobley (1982) adalah :

- 1) *Thinking of Quitting* (berpikir untuk keluar dari perusahaan)
Seorang karyawan mempunyai pikiran untuk berhenti dari pekerjaan pada sebuah perusahaan.
- 2) *Intention to search* (intensitas untuk mencari pekerjaan lain)
Karyawan berusaha untuk mencari pekerjaan lain melalui media social ataupun informasi dari orang lain.
- 3) *Intention to quit / intention to leave* (niat untuk keluar dari perusahaan)
Seorang karyawan bertindak laku yang menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki niat untuk keluar dari perusahaan.

Menurut Robbins and Judge (2015) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Menurut Harnoto (2002) menyatakan bahwa ada indikator yang digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *turnover intention* karyawan dalam perusahaan. Indikator *turnover intention* yaitu: absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja, peningkatan protes terhadap atasan, dan perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya.

Menurut Widjaja and Felburetus (2008) menyatakan bahwa intention to leave merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menjelaskan perilaku *turnover*. Dimana keinginan untuk keluar dapat diukur dengan 3 komponen berikut ini:

- a) Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang sama di perusahaan lain. Melihat adanya perusahaan lain yang dirasa mampu memberikan keuntungan lebih banyak dibandingkan tempat dia bekerja saat ini, dapat menjadi alasan utama bagi individu untuk memicu keinginannya keluar dari perusahaan. Namun hal itu akan terbatas di saat dia hanya akan menerima jika sesuai dengan keahliannya saat ini
- b) Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang berbeda di perusahaan lain. Seorang individu yang merasa selama ini kurang mengalami kemajuan pada pekerjaan akan mencoba untuk beralih pada bidang yang berbeda. Tanpa harus mempelajari keahlian baru, individu tersebut mencari pekerjaan di bidang yang baru dengan keahlian sama dengan yang dia miliki saat ini.
- c) Keinginan untuk mencari profesi baru. Dengan memiliki keahlian yang cukup banyak, maka akan mudah bagi seseorang untuk timbul keinginan mencari pekerjaan baru yang sebelumnya tidak pernah dia kerjakan.

Intention to leave atau niat untuk berpindah dapat diukur dengan indikator – indikator sebagai berikut (Nimran, Alhabsji, & Tumbelaka, 2016):

- Frekuensi berfikir untuk berhenti
- Frekuensi membayangkan bekerja di perusahaan lain
- Frekuensi niat melamar pekerjaan di tempat lain

3. MOTIVASI

Motivasi adalah dorongan dari dalam tiap individu yang mampu menggerakkan mereka untuk melakukan pekerjaan dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya (Paita, Tewal, & Sendow, 2015). Menurut Bonenberger, Aikins, Akweongo, and Wyss (2014) motivasi digambarkan sebagai serangkaian psikologis dan transaksional; psikologis, karena memberikan tujuan dan arah; transaksional, karena merupakan hasil interaksi antara individual dengan lingkungan kerja mereka. Menurut Widagdo, Widodo, and Samosir (2018) motivasi didefinisikan sebagai keadaan dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan atau keinginan yang dimiliki oleh individual baik yang dipengaruhi oleh diri sendiri atau dipengaruhi oleh lingkungan untuk melakukan kegiatan tertentu.

Teori motivasi dengan pendekatan proses, tidak hanya menekankan pada faktor apa yang membuat karyawan bertindak, tetapi juga bagaimana karyawan tersebut termotivasi. Contoh teori motivasi berprestasi dari Mc Clelland. Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu kekuatan yang mendorong diri seseorang untuk mengerjakan atau melaksanakan sesuatu. Kegiatan ataupun tanggung jawab secara maksimal agar tercapai suatu prestasi kerja yang tinggi. Mc Clelland (2004) mengemukakan bahwa “produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh *virus mental* yang ada pada dirinya”. *Virus mental* adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. *Virus mental* yang dimaksud terdiri dari 3 (tiga) dorongan kebutuhan, yaitu:

a) *Need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), adalah kebutuhan untuk berprestasi seorang karyawan yang merupakan refleksi dari dorongan terhadap tanggung jawab untuk pemecahan masalah demi meningkatkan karir pada diri karyawan. Indikator kebutuhan berprestasi sebagai berikut:

- Berorientasi pada tujuan
- Menyukai pekerjaan yang menantang
- Bertanggung jawab
- Berani mengambil resiko
- Kreatif dan inovatif

b) *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan), adalah kebutuhan untuk berhubungan sosial, yang merupakan dorongan seorang karyawan untuk berinteraksi dengan orang lain atau ingin berada diantara orang lain, dan tidak ingin melakukan sesuatu pekerjaan yang dapat merugikan orang lain. Indikator kebutuhan memperluas pergaulan sebagai berikut:

- Suka bekerja sama
- Demokratif

c) *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu), adalah kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan dalam diri seorang karyawan untuk mencapai otoritas dan untuk memiliki pengaruh signifikan terhadap karyawan lain. Indikator kebutuhan untuk menguasai sesuatu sebagai berikut:

- Mampu menjadi teladan bagi orang lain
- Selalu ingin pendapatnya didengar
- Suka mempengaruhi orang lain

Teori motivasi McClelland beranggapan bahwa pegawai memiliki cadangan energi yang potensial. Bagaimana energi dapat dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta dari peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh pegawai karena didorong oleh motif, harapan dan insentif. Mc Clelland

(2004) lebih jelas tiga energy yang dapat mendorong pegawai mencapai kinerja yang tinggi, sebagai berikut:

- a) Motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.
- b) Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan. Harapan adalah kadar kuatnya keyakinan bahwa upaya kerja akan menghasilkan penyelesaian suatu tugas. Harapan dinyatakan sebagai kemungkinan (*probability*) perkiraan pegawai tentang kadar sejauh mana prestasi yang dicapai ditentukan oleh upaya yang dilakukan.
- c) Insentif (*incentive*) yaitu memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

4. LINGKUNGAN KERJA

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan Nitisemito (2006). Selanjutnya menurut Sedarmayanti (2010) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Menurut Tulenan (2015) lingkungan kerja adalah tempat kerja dimana karyawan bekerja atau tempat dimana semua kegiatan kerja berlangsung. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan individual dan benda-benda yang ada disekitar yang berhubungan atau berkontak secara langsung dengan seseorang ketika bekerja.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Seorang pegawai yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja

yang baik sehingga karyawan dapat merasa nyaman dalam bekerja, sebaliknya jika seorang pegawai bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga kinerja pegawai tersebut akan rendah dan parahnya akan membuat karyawan untuk berpikir keluar dari perusahaan.

Menurut Lewa, Iip, and Subowo (2005) lingkungan kerja didesain agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat antara pekerja dengan lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik yaitu apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja serta waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rencanaan sistem kerja yang efisien.

Sedangkan menurut Menurut Schultz and Schultz (2006) lingkungan kerja diartikan sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan.

Lingkungan kerja dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja non fisik dan lingkungan kerja fisik. Menurut Sedarmayanti (2001) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik bertujuan untuk membentuk sikap karyawan yang positif yang dapat mendukung kinerja karyawan. Wursanto (2009) berpendapat bahwa ada beberapa unsur penting dalam pembentukan sikap dan perilaku karyawan yang menjadi indikator lingkungan kerja non fisik sebagai berikut:

- Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan sistem pengawasan yang ketat

- Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi
- Sistem pemberian imbalan (baik gaji maupun perangsang lain) yang menarik
- Perlakuan dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin, kesempatan untuk mengembangkan karier semaksimal mungkin sesuai dengan batas kemampuan masing-masing anggota
- Ada rasa aman dari para anggota, baik di dalam dinas maupun di luar dinas
- Hubungan berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan
- Para anggota mendapat perlakuan secara adil dan objektif

Sedangkan lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung (Sedarmayanti, 2001). Lingkungan kerja fisik memiliki indikator sebagai berikut (Sukmawati, 2008):

- Kualitas pengaturan ruang kerja
- Kualitas udara
- Kualitas pencahayaan
- Kualitas tata warna
- Kontrol terhadap kebisingan

5. KOMPENSASI

Kompensasi adalah segala sesuatu yang bersifat materil dan non materil yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka (Gomes, 2003). Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial pada suatu periode yang telah ditetapkan. Sistem kompensasi yang baik akan memberikan keputusan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan mendapatkan, memperkerjakan dan mempertahankan seorang karyawan yang berkualitas. Kompensasi adalah

faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa karyawan bekerja pada suatu organisasi yang merujuk pada semua bentuk balas jasa bagi karyawan yang berasal dari penyelesaian pekerjaan mereka (Robert L Mathis & Jackson, 2002).

Menurut Simamora (2006) kompensasi adalah bayaran yang diberikan perusahaan untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Menurut Siswanto (2003) kompensasi adalah imbalan jasa/balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Handoko (2000) kompensasi didefinisikan sebagai segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut Hasibuan (2002) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Jadi secara umum dapat dikatakan bahwa kompensasi itu merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi ini bisa diberikan langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang dari perusahaan ke karyawannya. Hadari (2008), membagi jenis kompesasi sebagai berikut :

- a) Kompensasi Langsung merupakan penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap pada periode waktu tertentu yang telah ditetapkan. Sama seperti dengan pengertian tersebut, upah atau gaji juga diartikan sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya.
- b) Kompensasi Tidak Langsung merupakan pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang, seperti: Komisi, Bonus, Tunjangan Kesehatan, Tunjangan Perumahan, Tunjangan Pendidikan, Tunjangan Hari Raya dan lain-lain

Menurut Simamora (2006) adapun beberapa indikator kompensasi finansial adalah sebagai berikut:

a) Gaji

Gaji adalah bayaran untuk seorang karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang telah dilakukan pada satu periode misalnya, mingguan, bulanan, atau tahunan.

b) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan atas dasar karena karyawan telah memberikan kontribusi yang melebihi standart yang telah ditetapkan oleh perusahaan contohnya seperti bonus atau komisi.

c) Tunjangan

Berikut yang merupakan tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

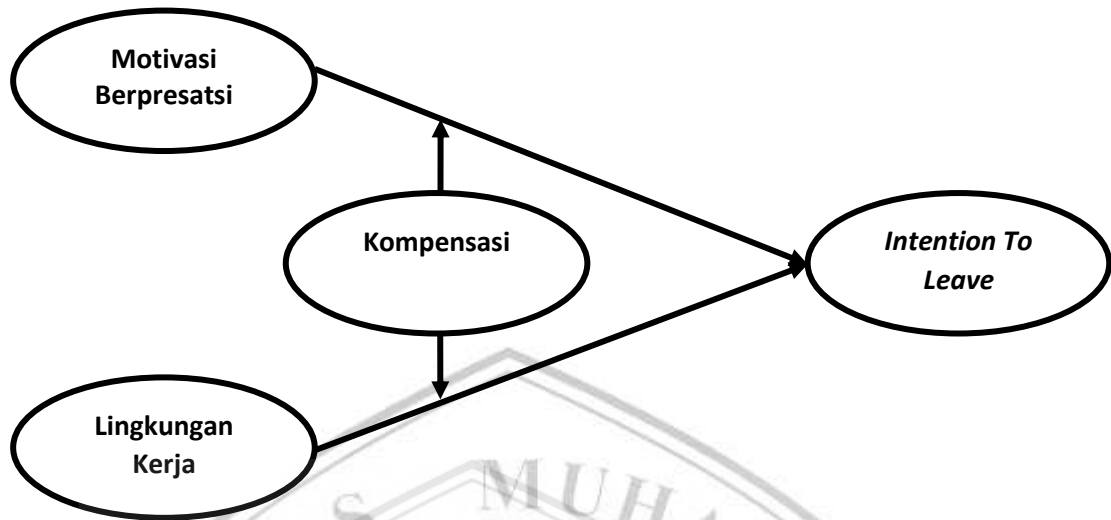
Ada tiga indikator untuk menilai kompensasi sebagai berikut (Andreani & Wijaya, 2015):

- Puas terhadap gaji
- Puas terhadap fasilitas
- Puas terhadap tunjangan

6. KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

Sebuah penelitian harus memiliki konsep yang jelas untuk membentuk atau menyusun hipotesis. Berdasarkan latar belakang, penelitian terdahulu, teori-teori pendukung yang berkaitan dengan motivasi, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap *intention to leave* serta apakah perlu adanya moderasi kompensasi dalam memperkuat hubungan terhadap *intention to leave*. Maka dari hal tersebut peneliti akan mengungkapkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam rangka mempermudah penelitian maka peneliti menarik model penelitian seperti gambar 1.

Gambar 1 Model Penelitian



6. HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

1) Motivasi Beprestasi Terhadap *Intention To Leave*

Beberapa penelitian sebelumnya tentang motivasi terhadap *intention to leave / turnover intention* menghasilkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap *intention to leave / turnover intention*. Penelitian dari Mensah et al. (2015) dihasilkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap niat untuk berhenti karyawan. Selaras penelitian dari Tzeng (2002) dihasilkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap niat untuk berhenti karyawan. Penelitian tersebut didukung oleh Srinandi and Supartha (2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*. Haryani (2013) juga menyatakan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*. Berbeda dengan penelitian Hidayati and Saputra (2018) dihasilkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap *intention to leave*. Penelitian lain dari Karatepe et al. (2008) dihasilkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap niat untuk berpindah karyawan. Penelitian selanjutnya dari Putianti et al. (2014) dihasilkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian Putri and Rumangkit (2017) dihasilkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap *intention to leave*. Beberapa penelitian diatas menghasilkan bahwa

pengaruh motivasi berprestasi berbanding terbalik dengan *intention to leave*. Semakin tinggi motivasi berprestasi maka semakin rendah *intention to leave*.

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian sebelumnya maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H₁: Motivasi berprestasi berpengaruh negatif signifikan terhadap intention to leave

2) Lingkungan Kerja Terhadap *Intention To Leave*

Beberapa penelitian sebelumnya tentang lingkungan kerja terhadap *intention to leave* / *turnover intention* menghasilkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap *intention to leave* / *turnover intention*. Penelitian dari Applebaum et al. (2010) dihasilkan bahwa faktor lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap niat untuk berpindah karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Polli (2014) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave*. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Putra and Utama (2017) dihasilkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to leave*. Berbeda dengan penelitian Khristanto (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave*. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Maulana and Syah (2016) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Penelitian dari Minarsih et al. (2016) dihasilkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Penelitian dari Tsani and Farlianto (2016a) dihasilkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Penelitian dari Riani and Putra (2017) dihasilkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Dari penelitian sebelumnya pengaruh lingkungan kerja berbanding terbalik dengan *intention to leave*, sehingga semakin baik lingkungan kerja maka semakin rendah *intention to leave*. Perusahaan diharapkan memiliki lingkungan yang baik agar karyawan yang ada didalamnya dapat nyaman untuk bertahan pada

perusahaan. Menurut Koestanto and Ardi (2017) semakin kondusif lingkungan kerja di perusahaan, maka akan membuat karyawan merasa nyaman dan aman sehingga akan mempengaruhi semakin kecilnya niat karyawan untuk berpindah kerja atau meninggalkan perusahaan tersebut

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian sebelumnya maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H₂: Lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap intention to leave

3) Kompensasi Mempengaruhi Antara Motivasi Berprestasi Terhadap *Intention to leave*

Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima karyawan atau pegawai pada suatu perusahaan atau instansi tempat mereka bekerja. Menurut Hasibuan (2002) mengatakan bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah motivasi. Penelitian ini melihat bahwa motivasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap *intention to leave* atau niat untuk pergi dari karyawan. Terkait pengaruh motivasi berpengaruh terhadap *intention to leave* terdapat berbagai penelitian sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Astutik (2017) menyatakan bahwa kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to leave*. Penelitian yang dilakukan oleh Putrianti, Hamid, and Mukzam (2014) menyatakan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave*. Penelitian lainnya dari Heri Sudarsono (2008) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi. Penelitian tersebut juga didukung oleh Sarjito Surya (2011) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Penelitian dari Mensah, Boateng, Sulemana, dan Kosi (2015) dihasilkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap niat untuk berhenti karyawan. Selaras penelitian dari Tzeng (2002) dihasilkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap niat untuk berhenti karyawan. Penelitian lain dari Karatepe, Yavas, dan Babakus (2008)

dihasilkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap niat untuk berpindah karyawan. Penelitian selanjutnya Putrianti, Hamid, dan Mukzam (2014) dihasilkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Menurut Kusumaningrum, Amboningtyas, Paramita, and Wulan (2017), kompensasi materil dan non meteril yang diterima semakin memuaskan maka niat untuk berpindah semakin berkurang. Dapat dikatakan bahwa kompensasi dapat mengontrol motivasi berprestasi karyawan, dengan pemberian kompensasi yang baik dapat menurunkan motivasi berprestasi dan motivasi menguasai seorang karyawan.

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian sebelumnya maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut.

H₃: Kompensasi memperkuat hubungan antara motivasi berprestasi terhadap intention to leave

4) Kompensasi Mempengaruhi Antara Lingkungan Kerja Terhadap *Intention to leave*

Penelitian ini melihat sejauh mana kompensasi akan mempengaruhi hubungan antara lingkungan kerja dengan *intention to leave*. Penelitian yang dilakukan oleh Irbayuni (2012) menyatakan bahwa kompensasi berperan positif terhadap niat karyawan untuk berpindah (*intention to leave*). Sedangkan lingkungan kerja terhadap *intention to leave* adalah sebagai berikut; Penelitian dari Applebaum, Fowler, dan Fiedler (2010) dihasilkan bahwa faktor lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap niat untuk berpindah karyawan. Penelitian dari Minarsih, Fathoni, dan Halimah (2016) dihasilkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Penelitian dari Farlianto dan Tsani (2016) dihasilkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Penelitian dari Riani dan Putra (2017) dihasilkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Dari penelitian yang dilakukan oleh Pranowo (2016) menyatakan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian Maulana and Syah

(2016) menghasilkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *intention to leave*. Pengaruh kompensasi berbanding terbalik dengan lingkungan kerja jika variabel terikatnya adalah *intention to leave*. Menurut Tsani and Farlianto (2016b) Lingkungan kerja yang kurang baik sering kali menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ketidak nyamanan tersebut kemudian memicu sikap negatif karyawan terhadap perusahaan dan memperkuat keinginannya untuk berhenti atau keluar dari perusahaan. Kompensasi yang baik akan dapat mempertahankan karyawan, sehingga keinginan keluar akan rendah. Berdasarkan uraian dan hasil penelitian sebelumnya maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut

H₄: Kompensasi memperkuat hubungan antara lingkungan kerja terhadap intention to leave

C. METODE PENELITIAN

1. LOKASI PENELITIAN

Peneliti memilih lokasi untuk penelitian ini adalah pada PT. Bentoel Prima yang berada di area Malang. Alamat perusahaan pada penelitian ini tersebar antara lain di jalan raya Karanglo, Jalan Raya Mergosono dan Jalan Raya Peltu Sujono Malang.

2. JENIS PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* (penelitian penjelasan). Menurut Singarimbun and Effendi (2003), *explanatory research* adalah suatu penelitian dimana peneliti menjelaskan hubungan kausal sebab akibat antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa. Dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa kontribusi motivasi dan lingkungan kerja terhadap *intention to leave* dan pengaruh dari kompensasi terhadap hubungan tersebut serta besar arah hubungan itu terjadi.

3. POPULASI DAN SAMPEL

a) Populasi

Populasi juga disebut populasi sasaran (target populasi), keseluruhan, atau sampling frame. Intinya, populasi adalah darimana sampel diambil. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Populasi merupakan agregat (pengelompokan) seluruh kasus yang disesuaikan dengan seperangkat kriteria yang ditentukan sebelumnya, misalnya variabel-variabel dan indikator-indikator penelitian yang ditetapkan peneliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. Bentoel Prima Malang.

Tabel 1
Karakteristik Karyawan PT Bentoel Prima

Karakteristik	Populasi	Sampel
<i>Warehouse</i>	86	43
<i>Clove Logistics</i>	20	10
<i>Export Import</i>	15	8
<i>Human Resources</i>	13	7
<i>Marketing</i>	75	38
<i>Primary Manufacture Department</i>	53	27
<i>Secondary Manufacture Department</i>	54	27
<i>Utility and Service</i>	63	32
<i>Quality</i>	70	35
<i>Sourcing</i>	35	18
Total	484	245

b) Sampel dan Teknik *Sampling*

Sampel adalah sebagian dari populasi yang digunakan sebagai dasar penarikan kesimpulan penelitian. Sampel menurut Sugiyono (2015) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Peneliti menggunakan sampel sebagai cara utama guna menaksir perilaku di dalam suatu populasi. Sebab itu, patut dipertimbangkan secara serius pengambilan sampel ini. Teknik pengambilan sample pada penelitian ini menggunakan *random sampling*.

Menurut Arikunto (2010) apabila populasi penelitian kurang dari 100 maka sampel yang diambil adalah semuanya, namun apabila populasi penelitian berjumlah lebih dari 100 maka sampel dapat diambil 20-25% atau lebih. Penelitian ini mengambil sampel karyawan permanen PT Bentoel Prima dari beberapa divisi sebanyak 245 sampel. Divisi yang diambil adalah dari divisi *Warehouse, Logistics, Export Import, Human Resources, Marketing, PMD, NDC, Utility and Service, Quality* dan bagian *Sourcing*. Dari divisi tersebut akan diambil 50% sampel secara acak untuk digunakan sebagai subyek penelitian.

c) Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel, dengan kata lain operasional variabel adalah semacam petunjuk keatas bagaimana caranya mengukur suatu variabel (I. Singarimbun, 1989).

Tabel 2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator
<i>Intention to leave</i> adalah tingkat keinginan atau niat karyawan secara suka rela keluar atau meninggalkan pekerjaannya dari PT. Bentoel Prima		<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi berfikir untuk berhenti • Frekuensi membayangkan bekerja di perusahaan lain • Frekuensi niat melamar pekerjaan di tempat lain

Lanjutan Tabel 2

Variabel	Dimensi	Indikator
Motivasi berprestasi adalah kekuatan yang mendorong diri seseorang karyawan untuk mengerjakan atau melaksanakan suatu pekerjaan ataupun tanggung jawab secara maksimal untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi.	Kebutuhan berprestasi yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah	<ul style="list-style-type: none"> • Berorientasi pada tujuan • Menyukai pekerjaan yang menantang • Bertanggung jawab • Berani mengambil resiko • Kreatif dan inovatif
	Kebutuhan memperluas pergaulan yaitu kebutuhan untuk berhubungan sosial, yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain atau berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain	<ul style="list-style-type: none"> • Suka bekerja sama • Demokratif
	Kebutuhan menguasai sesuatu yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas dan untuk memiliki pengaruh orang lain.	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu menjadi teladan bagi orang lain • Selalu ingin pendapatnya didengar • Suka mempengaruhi orang lain

Lanjutan tabel 2

Variabel	Dimensi	Indikator
Lingkungan Kerja adalah suatu keadaan di sekitar tempat kerja dimana karyawan bekerja atau tempat dimana semua kegiatan kerja berlangsung.	Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas pengaturan ruang kerja • Kualitas udara • Kualitas pencahayaan • Kualitas tata warna • Kontrol terhadap kebisingan
	Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, maupun hubungan dengan bawahan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan sistem pengawasan yang ketat • Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi • Sistem pemberian imbalan (baik gaji maupun perangsang lain) yang menarik • Perlakuan dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin, kesempatan untuk mengembangkan karier semaksimal mungkin

Lanjutan tabel 2

Variabel	Dimensi	Indikator
Lingkungan Kerja	Lingkungan Kerja Non Fisik	<ul style="list-style-type: none"> kemampuan masing-masing anggota Hubungan berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan Para anggota mendapat perlakuan secara adil dan objektif
Kompensasi adalah imbalan/balas jasa finansial dan non-finnsial yang diterima karyawan atas kerjanya dari PT. Bentoel Prima.		<ul style="list-style-type: none"> Puas terhadap gaji Puas terhadap fasilitas Puas terhadap tunjangan

4. METODE ANALISIS DATA

a. Analisis Deskriptif

Deskripsi Variabel digunakan untuk melihat kecenderungan jawaban responden dengan melakukan perhitungan rata-rata jawaban pada kuesioner yang telah disebar. Hasil dari nilai rata-rata tersebut dibandingkan dengan skala interval yang telah dihitung dengan rumus rentang skala. Skala pada penelitian ini merupakan skala likert 1-5 poin. Untuk memastikan skor terendah dan skor tertinggi dapat menggunakan perhitungan rentang skala menurut Sugiono (2014) dibawah ini:

$$\text{Rumus Rentang Skala } I = \frac{\text{Maks-Min}}{K} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Dari rumus diatas, didapatkan rentang skala (Interval) sebesar 0,8. Sehingga langkah berikutnya adalah mengelompokkan skala yang ada pada penelitian ke dalam kelasnya. Berikut merupakan tabel pengelompokkan skala :

Tabel 3
Rentang Skala

Skala Interval	Motivasi	Lingkungan Kerja	Kompensasi	Intention to Leave
1,00 – 1,80	Sangat Rendah	Sangat Tidak Nyaman	Sangat Kurang	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah	Tidak Nyaman	Kurang	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup	Cukup Nyaman	Cukup	Cukup
3,41 – 4,20	Tinggi	Nyaman	Baik	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi	Sangat Nyaman	Sangat baik	Sangat tinggi

b. Uji Asumsi

Analisis data merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel satu mempengaruhi variabel lain, agar data yang dikumpulkan tersebut dapat bermanfaat maka harus diolah atau dianalisis terlebih dahulu sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Analisis yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Uji ini biasanya dilakukan dengan mengukur data berskala ordinal, interval, maupun rasio. Jika peneliti menggunakan metode parametrik maka data yang digunakan harus berdistribusi normal sedangkan jika menggunakan metode nonparametrik karena data sedikit maka tidak harus berdistribusi normal (Wiyono, 2011a). Data dinyatakan berdistribusi normal jika nilai signifikansi diatas 0.05 atau 5%.

2) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel bebas dalam produk regresi. Uji multikolinieritas dilakukan dengan menggunakan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang tinggi pada variabel-variabel bebas suatu model regresi (Wiyono, 2011b). Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antar variabel dalam model regresi. Ketentuannya adalah sebagai berikut:

- 1) Mempunyai nilai $VIF < 10$
- 2) Mempunyai angka *tolerance* $> 0,1$

3) Uji Heterokedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam pemodelan regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik apabila pada model pengujian tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005). Heteroskedastisitas di dalam model regresi dapat dilihat dari grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID), terkait dengan ada atau tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat diketahui dengan dua hal, yaitu : a. Jika pancaran data yang berupa dengan titik-titik membentuk suatu pola tertentu dan beraturan, maka terjadi masalah heteroskedastisitas, b. Jika pancaran data yang berupa dengan titik-titik tidak membentuk suatu pola tertentu dan titik-titik tersebut menyebar diatas dan dibawah sumbu Y, maka tidak terjadi adanya masalah heteroskedastisitas

c. Uji Hipotesis

Hipotesis yang terdapat pada penelitian ini akan melalui beberapa pengujian, yaitu uji koefisien determinasi (R^2), uji signifikansi simultan (Uji Statistik F), serta uji signifikansi parameter individual (Uji Statistik t).

1) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai dengan satu. Apabila nilai R^2 semakin kecil, maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen rendah. Apabila nilai R^2 mendekati satu, maka variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

2) Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Pengujian parameter individual dimaksudkan untuk melihat apakah variabel secara individu mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen dengan asumsi variabel independen lainnya konstan. Kriteria pengujian sebagai berikut :

- Membandingkan antara t hitung dengan t table. Bila t hitung $<$ t tabel, variabel independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Bila t hitung $>$ t tabel, variabel independen secara individual berpengaruh terhadap dependen.
- Berdasarkan probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05 (α), maka variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen.

d. Analisis Regresi Moderasi (Moderated Regression Analysis)

Penelitian ini merupakan sebuah analisa kuantitatif, yakni analisis data yang dinyatakan dalam bentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan atau sering disebut *scoring*. Menurut Sugiyono (2015) penyekoran data tersebut menggunakan alternatif jawaban sangat setuju dengan skor 5, setuju dengan skor 4, ragu-ragu dengan skor 3, tidak setuju dengan skor 2, sangat tidak setuju dengan skor 1. Peneliti dalam melakukan analisis data yaitu menggunakan analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA).

Moderated Regression Analysis (MRA) merupakan pendekatan analitik yang mempertahankan integritas sampel dan memberikan dasar untuk mengontrol pengaruh variabel moderator. Pengujian moderator dilakukan dengan membuat regresi interaksi, tetapi variabel moderator tidak berfungsi sebagai variabel independen. Persamaan regresi untuk MRA adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_1 X_1 * Z + \beta_2 X_2 * Z + \varepsilon$$

Y: *Intention to Leave*

X1: Motivasi dan

X2: Lingkungan Kerja

Z: Variabel Moderasi (Kompensasi)

α : Konstanta

β : Koefisien Regresi

ε : Error

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. DESKRIPSI RESPONDEN

Objek pada penelitian ini adalah karyawan PT Bentoel Prima Malang yang berjumlah 245 orang. Jumlah kuisioner yang disebar sesuai dengan jumlah sampel yaitu 245 orang. Dari kuisioner yang disebar, yaitu 245 kuisioner yang diisi dan dikembalikan. Adapun karakteristik responden dapat dilihat pada table 6.

Tabel 4

Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Kategori	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	168	69%
	Perempuan	77	31%

Total		245	100%
Status Pernikahan	Belum Menikah	31	13%
	Menikah	214	87%
Total		245	100%
Tingkat Usia	21-30 tahun	31	13%
	31-40 tahun	99	40%
	>40 tahun	115	47%
Total		245	100%
Tingkat Pendidikan	D3	36	15%
	S1	209	85%
Total		245	100%
Masa Kerja	<5 tahun	66	27%
	5-10 tahun	83	34%
	11-15 tahun	56	23%
	16-20 tahun	27	11%
	>20 tahun	13	5%
Total		245	100%

Sumber: Data diolah, 2020

Data pada tabel 4 menunjukkan identitas responden yang berdasarkan jenis kelamin, status pernikahan, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja. Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa responden pada penelitian ini adalah 69% karyawan laki-laki dan 31% perempuan. Sejalan dengan data responden tersebut, karyawan PT Bentoel Prima sebagian besar adalah karyawan laki-laki. Banyak karyawan laki-laki di perusahaan ini karena

perusahaan ini adalah perusahaan rokok yang notabene laki-laki yang suka dengan rokok. Selain itu, banyak wanita yang tidak menyukai rokok sehingga sedikit /minta seorang wanita melamar untuk bekerja di perusahaan ini. Usia responden pada penelitian ini 13% karyawan berusia antara 20-30 tahun, 40% karyawan berusia 30-40 tahun, dan karyawan PT Bentoel Prima masih didominasi dengan karyawan yang berusia antara 40-50 tahun dengan jumlah responden 47%. Pressure yang ada pada perusahaan internasional memengaruhi sangat tinggi, sehingga hanya orang-orang yang memiliki pengalaman kerja yang banyak yang dapat menghadapinya. Sebagian anak muda yang baru lulus terkadang belum terbiasa dengan pressure kerja yang tinggi karena tingkat pengalaman kerja yang kurang. Tingkat pendidikan karyawan PT Bentoel Prima sebagian besar adalah S1 dengan jumlah responden pada penelitian ini adalah 85% dan D3 sebanyak 15%. PT Bentoel Prima memiliki syarat minimal pendidikan untuk karyawannya. Para calon karyawan yang ingin bekerja di perusahaan ini minimal harus memiliki ijazah S1. Sehingga para karyawan di perusahaan ini adalah lulusan S1. Sedangkan karyawan dengan latar pendidikan D3 kebanyakan adalah karyawan yang sudah bekerja di atas 5 tahun, dan masuk dengan prasyarat minimal pada tahun tersebut. Masa kerja karyawan pada responden penelitian ini sebagian besar adalah masa kerja 5-10 tahun sebanyak 34%, kemudian dibawah 5 tahun sebanyak 27%, antara 11-15 tahun sebanyak 23%. Antara 16-20 tahun sebanyak 11% dan diatas 20 tahun sebanyak 5%. Setelah adanya akuisisi pada PT Bentoel Prima oleh British American Tobacco sehingga banyak turnover yang terjadi pada perusahaan ini. Hal ini mengakibatkan banyak karyawan baru yang bekerja di perusahaan ini. Karyawan dengan masa kerja 5-10 tahun mendominasi pada sampel penelitian ini.

2. DESKRIPSI JAWABAN RESPONDEN

Distribusi jawaban responden digunakan untuk mengetahui variasi jawaban responden terhadap item-item pertanyaan yang ada pada kuesioner dan melihat susunan data menurut susunan kelas interval tertentu. Berikut adalah distribusi frekuensi dari masing-masing variabel

Tabel 5
Frekuensi Jawaban Responden terhadap variabel Motivasi
Berprestasi

Pernyataan		SEBARAN SKOR					TF	TOTAL SKOR	MEAN SKOR	KET.
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)				
		F	F	F	F	F				
1	Saya berorientasi pada jenjang karir yang lebih tinggi	83	98	45	7	12	245	968	4,0	Orientasi pada karir tinggi
2	saya menyukai pekerjaan-pekerjaan yang menantang	78	95	47	17	8	245	953	3,9	Sangat menyukai pekerjaan yang menantang
3	saya bertanggung jawab dengan semua pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada saya	84	94	45	10	12	245	963	3,9	Memiliki tanggung jawab tinggi
4	Saya berani mengambil keputusan walaupun kemungkinan gagal sangat besar	56	118	51	12	8	245	937	3,8	Mampu mengambil keputusan dengan baik
5	Saya membuat laporan di perusahaan dengan metode yang lebih mudah dibaca karyawan lain	84	93	50	4	14	245	964	3,9	Mampu membuat laporan perusahaan dengan baik
6	Saya memberikan solusi baru untuk setiap masalah dan diterapkan oleh perusahaan	95	86	45	14	5	245	987	4,0	Mampu memberikan solusi yang baik bagi perusahaan
7	Saya lebih suka bekerja secara tim dibandingkan secara individual	83	95	50	13	4	245	975	4,0	Mampu bekerja secara tim dengan baik
8	Saya selalu menerima dan menampung masukan yang diberikan oleh rekan kerja saya	100	87	44	6	8	245	1000	4,1	Mampu menerima dan menampung masukan yang diberikan oleh rekan kerja saya
9	Saya selalu berusaha untuk berikap ramah dengan teman, atasan dan bawahan	97	83	49	9	8	245	990	4,0	Mampu bersikap ramah dengan teman, atasan dan baawaha
10	Pekerjaan yang saya lakukan selalu dijadikan teladan untuk karyawan lain	93	96	37	13	6	245	992	4,0	Mampu menjadi teladan bagi karyawan lain
11	Saya sering diberi kesempatan untuk menjadi pemimpin disetiap proyek atau acara non rutin di perusahaan	85	88	51	8	13	245	959	3,9	Mampu menjadi pemimpin di setiap proyek non rutin
12	Dalam kerjasama tim, pendapat dan instruksi daya dapat didengar dan dilaksanakan oleh rekan tim saya	84	107	31	13	10	245	977	4,0	Mampu membuat pendapat saya didengar oleh tim saya
TOTAL RATA-RATA								972,1	4,0	Karyawan PT Bentoel Prima Memiliki motivasi yang tinggi

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel diatas menunjukkan bahwa distribusi jawaban responden terhadap variable Motivasi berprestasi dengan skor tertinggi yaitu pada X1.8 yaitu 1000 dan jumlah skor terendah yaitu pada X1.4 yaitu 937. Sementara untuk jumlah rata-rata jawaban responden pada variabel Motivasi berprestasi yaitu 972.1 masuk kategori tinggi.

Tabel 6
Frekuensi Jawaban Responden terhadap variable Lingkungan Kerja

Pernyataan		SEBARAN SKOR					TF	TOTAL SKOR	MEAN SKOR	KET.
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)				
		F	F	F	F	F				
1	Pengaturan meja, kursi dan alat kerja di ruang kerja saya sangat nyaman		70	111	47	17	245	724	3,0	Pengaturan meja, kursi dan alat kerja di ruang kerja saya cukup nyaman
2	Kualitas udara di perusahaan sangat segar		64	115	55	11	245	722	2,9	Kualitas udara di perusahaan cukup segar
3	Perusahaan memiliki pencahayaan yang terang dan selalu dilakukan control rutin		54	123	57	11	245	710	2,9	Perusahaan memiliki pencahayaan yang cukup terang
4	Perusahaan memiliki tingkat kebisingan yang rendah dan selalu dilakukan control rutin		55	120	57	13	245	707	2,9	Perusahaan memiliki tingkat kebisingan sedang
5	Perusahaan memiliki sistem pengawasan terhadap keamanan dan keselamatan karyawan yang baik		54	130	47	14	245	714	2,9	Sistem pengawasan terhadap keamanan yang cukup
6	Memiliki suasana kerja yang kondusif		63	117	50	15	245	718	2,9	Suasana kerja yang terkadang kondusif terkadang tidak
7	Rekan kerja saya sering memberikan pujiann dan saran yang membangun untuk memotivasi saya		65	121	49	10	245	731	3,0	Rekan kerja saya terkadang memberi motivasi yang membangun
8	Dapat menumbuhkan suasana kekeluargaan diarea kerja		52	126	52	15	245	705	2,9	Terkadang suasana perusahaan menumbuhkan suasana kekeluargaan
9	Saya diberikan pekerjaan sesuai dengan job desc saya dan porsi kerja yang adil dengan karyawan lain		50	124	53	18	245	696	2,8	Porsi kerja saya cukup sesuai
TOTAL RATA-RATA								714,1	2,9	PT Bentoel Prima memiliki suasana yang cukup nyaman

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel diatas menunjukkan bahwa distribusi jawaban responden terhadap variable Lingkungan Kerja dengan skor tertinggi yaitu pada X1.7 yaitu 731 dan jumlah skor terendah yaitu pada X1.9 yaitu 696. Sementara untuk jumlah rata-rata jawaban responden pada variable Lingkungan Kerja yaitu 714.11 termasuk dalam kategori cukup baik.

Tabel 7
Frekuensi Jawaban Responden terhadap variable Kompensasi

Pernyataan		SEBARAN SKOR					TF	TOTAL SKOR	MEAN SKOR	KET.
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)				
		F	F	F	F	F				
1	Saya puas dengan gaji yang diterima		54	113	59	19	245	692	2,8	Saya cukup puas dengan gaji saya
2	Saya puas dengan kenaikan gaji berkala saya		58	110	56	21	245	695	2,8	Cukup puas dengan kenaikan gaji berkala saya
3	Saya puas dengan sistem penggajian perusahaan		66	102	52	25	245	699	2,9	Cukup puas dengan sistem penggajian perusahaan
4	Saya puas dengan asuransi kesehatan yang diberikan oleh perusahaan		61	111	55	18	245	705	2,9	Cukup puas dengan asuransi kesehatan perusahaan
5	Saya puas dengan tunjangan yang saya diberikan perusahaan		73	104	55	13	245	727	3,0	Cukup puas dengan tunjangan perusahaan
TOTAL RATA-RATA								703,6	2,9	Karyawan PT Bentoel merasa cukup dengan kompensasi yang diterima

Sumber: Data diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa distribusi jawaban responden terhadap variable Kompensasi dengan skor tertinggi yaitu pada X1.5 yaitu 727 dan jumlah skor terendah yaitu pada X1.1 yaitu 692. Sementara untuk jumlah rata-rata jawaban responden pada variable Kompensasi yaitu 703.6 termasuk dalam kategori cukup baik.

Tabel 8
Frekuensi Jawaban Responden terhadap variabel *Intention to Leave*

Pernyataan		SEBARAN SKOR					TF	TOTAL SKOR	MEAN SKOR	KET.
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)				
		F	F	F	F	F				
1	saya sering berfikir untuk meninggalkan pekerjaan ini	100	107	15	18	5	245	1014	4,1	Sering berfikir untuk resign
2	Saya pernah membayangkan bekerja di perusahaan lain	93	112	22	15	3	245	1012	4,1	Sering membayangkan bekerja di perusahaan lain
3	Saya berniat melamar di perusahaan lain	91	115	12	25	2	245	1003	4,1	Sering berfikir untuk melamar ke perusahaan lain
4	Saya pernah melamar di perusahaan lain dalam kurun 2 tahun terakhir	96	111	19	17	2	245	1017	4,2	Pernah melamar di perusahaan lain
5	Saya pernah bercerita kepada rekan saya bahwa saya ingin resign dari perusahaan ini suatu hari nanti	98	100	20	24	3	245	1001	4,1	Sering bercerita kepada rekan saya bahwa saya ingin resign
TOTAL RATA-RATA								1009,4	4,1	Karyawan PT Bentoel memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan yang tinggi.

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel diatas menunjukkan bahwa distribusi jawaban responden terhadap variable *Intention to Leave* dengan skor tertinggi yaitu pada X1.4 yaitu 1017 dan jumlah skor terendah yaitu pada X1.5 yaitu 1001. Sementara untuk jumlah rata-rata jawaban responden pada variable *Intention to Leave* yaitu 1009.4 termasuk kategori tinggi.

3. UJI INSTRUMEN

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengukuran yang valid berarti alat ukur yang

digunakan untuk mendapatkan data (pengukuran) itu valid. Data dapat dikatakan valid apabila nilai r hitung $> r$ table atau nilai $p < 0.05$.

Tabel 9
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Nilai Kolerasi	rtabel product moment (taraf signifikansi (α) = 0,05	Keterangan
Motivasi (X1)	X1.1	0.689	0.125	Valid
	X1.2	0.66	0.125	Valid
	X1.3	0.724	0.125	Valid
	X1.4	0.635	0.125	Valid
	X1.5	0.677	0.125	Valid
	X1.6	0.614	0.125	Valid
	X1.7	0.642	0.125	Valid
	X1.8	0.662	0.125	Valid
	X1.9	0.688	0.125	Valid
	X1.10	0.703	0.125	Valid
	X1.11	0.602	0.125	Valid
	X1.12	0.66	0.125	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	X2.1	0.692	0.125	Valid
	X2.2	0.689	0.125	Valid
	X2.3	0.645	0.125	Valid
	X2.4	0.695	0.125	Valid
	X2.5	0.725	0.125	Valid
	X2.6	0.732	0.125	Valid
	X2.7	0.691	0.125	Valid
	X2.8	0.597	0.125	Valid
	X2.9	0.662	0.125	Valid

Lanjutan tabel 9

Variabel	Item	Nilai Korelasi	rtabel product moment (taraf signifikansi (α) = 0,05)	Keterangan
Kompensasi (Z)	Z1	0.7	0.125	Valid
	Z2	0.635	0.125	Valid
	Z3	0.706	0.125	Valid
	Z4	0.691	0.125	Valid
	Z5	0.661	0.125	Valid
Intention to Leave (Y)	Y1	0.797	0.125	Valid
	Y2	0.767	0.125	Valid
	Y3	0.8	0.125	Valid
	Y4	0.775	0.125	Valid
	Y5	0.77	0.125	Valid

Berdasarkan hasil analisis instrument untuk uji validitas, semua indicator memiliki r hitung lebih besar dari r table atau valid. Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa seluruh indicator menggambarkan ketepatan indicator-indikator dalam variable Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan *Intention to Leave*.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan suatu ukuran yang ditujukan untuk menunjukan tingkat kehandalan dari suatu instrumen. Uji reliabilitas adalah alat yang digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel, butir pertanyaan dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Tindakan pengukuran akan dikatakan reliabel jika paling tidak nilai *alphanya* 0,60.

Tabel 10
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha-Cronbach	Keterangan
Motivasi (X1)	0.884	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0.855	Reliabel
Kompensasi (Z)	0.707	Reliabel
Intention to Leave (Y)	0.841	Reliabel

Berdasarkan hasil analisis instrument untuk uji reliabilitas, nilai Cronbach's Alpha > 0.60. Maka dari itu, seluruh variable dapat dikatakan reliable.

4. UJI ASUMSI

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Uji dilakukan dengan mengukur data berskala ordinal, interval, maupun rasio. Data dinyatakan berdistribusi normal jika nilai signifikansi diatas 0.05 atau 5%.

Tabel 11
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Motivation	Work Environment	Compensation	Intention to Leave
N		245	245	245	245
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	47,61	26,23	14,36	20,60
	Std. Deviation	8,064	5,012	2,992	3,674
Most Extreme Differences	Absolute	,165	,187	,205	,235
	Positive	,131	,101	,111	,153
	Negative	-,165	-,187	-,205	-,235
Kolmogorov-Smirnov Z		,463	,947	,607	,568
Asymp. Sig. (2-tailed)		,983	,332	,855	,904

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabel 12
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

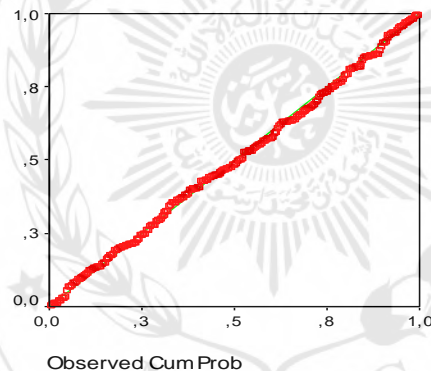
		Unstandardized Residual
N		245
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	20,51971054
Most Extreme Differences	Absolute	,028
	Positive	,028
	Negative	-,024
Kolmogorov-Smirnov Z		,443
Asymp. Sig. (2-tailed)		,990

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Expected Cum Prob

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Intention to Leave



Gambar 2 Normal Probability Plot

Sumber data diolah, 2020

Berdasarkan dari hasil analisis diatas, data yang telah digunakan memiliki hasil $0.443 > 0.05$, yang dapat diartikan bahwa data yang digunakan berdistribusi normal dengan persebaran yang membentuk garis lurus diagonal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antar variabel dalam model regresi dengan ketentuan nilai $VIF < 10$ dan angka *tolerance* $> 0,1$

Tabel 13
Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Motivasi Berprestasi	0,998	1,002
Lingkungan kerja	0,983	1,018
Kompensasi	0,982	1,018

Dari hasil pengujian multikolinearitas, didapatkan didapatkan variabel motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi memiliki nilai $VIF < 10$ dan angka *tolerance* > 0.1 . dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

c. Uji Heterokedastisitas

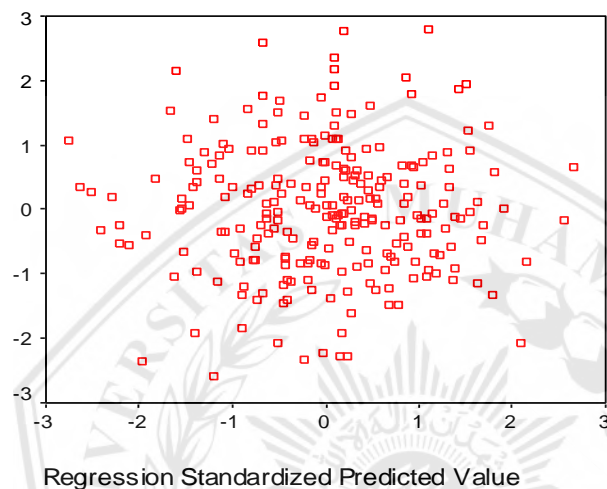
Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam pemodelan regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik apabila pada model pengujian tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005). Pada penelitian ini metode yang digunakan untuk mendeteksi gejala heteroskedasitas adalah metode grafik. Heteroskedastisitas di dalam model regresi dapat dilihat dari grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID), terkait dengan ada atau tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat diketahui dengan dua hal , yaitu : a. Jika pancaran data yang berupa dengan titik-titik membentuk suatu pola tertentu dan beraturan, maka terjadi masalah heteroskedastisitas, b. Jika pancaran data yang berupa dengan titik-titik tidak membentuk suatu pola tertentu dan

titik-titik tersebut menyebar diatas dan dibawah sumbu Y, maka tidak terjadi adanya masalah heteroskedastisitas.

Berikut adalah grafik dari hasil pengujian heteroskedastisitas :

Scatterplot

Dependent Variable: Intention to Leave



Gambar 3 Scatterplot Uji Heterokedastisitas

Sumber : Data diolah tahun,2020

Penjelasan grafik diatas adalah terlihat titik-titik menyebar acak tanpa membentuk suatu pola tertentu, dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi layak digunakan.

5. UJI HIOTESIS

a. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai dengan satu. Apabila nilai R^2 semakin kecil, maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen rendah. Apabila nilai R^2 mendekati

satu, maka variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Tabel 14
Hasil Uji Koesifisien Determinasi (R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimated
1	0,764	0,584	0,575	2,39546

Dari hasil tabel diatas dapat disimpulkan bahwa nilai R square sebesar 0,584 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel motivasi, lingkungan kerja dan kompensasi pada model penelitian ini berpengaruh terhadap *intention to leave* sebesar 58%. Dan 42% variabel *intention to leave* dipengaruhi oleh variabel lainnya.

b. Uji F

Uji simultan ini digunakan untuk menguji apakah variabel motivasi dan lingkungan kerja bersama-sama berpengaruh terhadap *intention to leave*.

Tabel 15
Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1921.358	5	384.272	66.967	.000 ^a
	Residual	1371.442	239	5.738		
	Total	3292.800	244			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja Kompensasi, Motivasi Berprestasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Motivasi Berprestasi Kompensasi

b. Dependent Variable: Intention to Leave

Berdasarkan hasil output table ANOVA diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai signifikansi (Sg.) dalam Uji F adalah sebesar 0.000 <

0.05 dan nilai F hitung $66,967 > F$ tabel 3,03, sehingga dapat disimpulkan berarti terdapat pengaruh motivasi dan lingkungan kerja secara simultan terhadap *intention to leave*.

c. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Pengujian parameter individual dimaksudkan untuk melihat apakah variabel secara individu mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Tabel 16
Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Model	T Hitung	T Tabel	Sig
Motivasi	7.093	1,969	0,000
Lingkungan Kerja	5.494	1,969	0,000

Dari tabel diatas dihasilkan bahwa pengaruh variabel X1 atau motivasi terhadap Y atau *intention to leave* memiliki nilai signifikansi $0.000 < 0.05$ dan nilai t hitung $7.093 > t$ tabel 1.969, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap *intention to leave*. Kemudian diketahui nilai signifikansi untuk pengaruh X2 lingkungan kerja terhadap Y *intention to leave* sebesar $0.000 < 0.05$ dan nilai t hitung $5.494 > t$ tabel 1.969, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap *intention to leave*.

6. ANALISIS REGRESI MODERASI (MODERATED REGRESSION ANALYSIS)

Moderated Regression Analysis (MRA) merupakan pendekatan analitik yang mempertahankan integritas sampel dan memberikan dasar untuk mengontrol pengaruh variabel moderator. Pengujian moderator dilakukan dengan

membuat regresi interaksi, tetapi variabel moderator tidak berfungsi sebagai variabel independen

Tabel 17
Hasil Uji Regresi Linier MRA

Model	Unstandarized Coefficients	Standarized Coefficients	Sig
	B	Std. Error	
Constanta	17,846	2,885	,000
Motivasi Berprestasi (X1)	1,310	0,073	,000
Lingkungan Kerja (X2)	-0,766	0,030	,000
Kompensasi (Z)	-2,530	0,261	,000
Motivasi Berprestasi Kompensasi (X1Z)	-0,020	0,006	,000
Lingkungan Kerja Kompensasi (X2Z)	1,049	0,009	,000

Model regresi berdasarkan hasil analisis adalah :

$$Y = 17,846 + 1,310 X1 - 0,766 X2 - 2,530 Z - 0,020 X1*Z + 1,049 X2*Z + E$$

Interpretasi model regresi di atas adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai $a = 17,846$

Kostanta dari persamaan regresi ini menunjukkan nilai sebesar 17,864 artinya apabila tidak terdapat kontribusi variabel X1, X2, Z, X1*Z dan X2*Z maka Y akan bernilai sebesar 17,864.

- 2) Nilai $\beta_1 = 1,310$

Nilai koefisien motivasi berprestasi sebesar 1,310 menunjukkan nilai positif dan signifikansi 0.000, artinya motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *intention to leave*.

- 3) Nilai $\beta_2 = -0,766$

Nilai koefisien lingkungan kerja sebesar -0,766 menunjukkan nilai negatif dan signifikansi 0.000, artinya lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to leave*.

- 4) Nilai $\beta_3 = -2,530$

Nilai koefisien kompensasi sebesar 2,530 menunjukkan nilai negatif dan signifikansi 0.000, artinya kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to leave*.

5) Nilai $\beta_4 = -0.020$

Nilai koefisien regresi dari interaksi motivasi berprestasi dengan kompensasi sebesar -0.020 menunjukkan nilai negatif dan taraf signifikansi 0,000, artinya kompensasi dapat memperlemah pengaruh motivasi berprestasi terhadap *intention to leave*.

6) Nilai $\beta_5 = 1.049$

Nilai koefisien regresi dari interaksi lingkungan kerja dengan kompensasi sebesar 1.049 menunjukkan nilai positif dan taraf signifikansi 0,000, artinya kompensasi dapat memperkuat pengaruh lingkungan kerja berprestasi terhadap *intention to leave*.

7. PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan di PT Bentoel Prima area Malang mengenai pengaruh motivasi berprestasi dan lingkungan kerja terhadap *Intention to leave* dengan kompensasi sebagai pemoderasi telah dilakukan pengujian secara statistik dengan menggunakan analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA). *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan pendekatan analitik yang mempertahankan integritas sampel dan memberikan dasar untuk mengontrol pengaruh variabel moderator. Pengujian moderator dilakukan dengan membuat regresi interaksi, tetapi variabel moderator tidak berfungsi sebagai variabel independen. Berikut adalah penjelasan mengenai pengaruh masing-masing variabel :

1) Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap *Intention to Leave*

Variable motivasi berprestasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *intention to leave*. Pengaruh yang dihasilkan adalah positif, yang berarti semakin tinggi motivasi berprestasi karyawan maka *intention to leave* akan semakin tinggi. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah motivasi berprestasi karyawan maka *intention to leave* akan semakin menurun.

Beberapa penelitian mendukung penelitian ini, yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave*. Penelitian yang dilakukan oleh Amrullah, Kusasi, and Nurhasanah (2018)

menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap *turnover intention*. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Tjendra (2019) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave*. Begitu pula hasil penelitian dari Widiawati, Amboningtyas, Rakanita, and Warso (2017) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Penelitian terdahulu diatas mendukung hasil dari penelitian ini. Hasil distribusi frekuensi menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel motivasi berprestasi termasuk dalam kategori tinggi (4,0), Sedangkan distribusi frekuensi variabel *intention to leave* menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap *intention to leave* termasuk dalam kategori tinggi (4,1). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi dan *intention to leave* pada penelitian ini berbanding lurus.

Dengan kata lain, jika seorang karyawan memiliki motivasi berprestasi pada dirinya maka ia akan mampu mencapai karir yang lebih tinggi, mampu mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang menantang, mampu bertanggung jawab dengan semua pekerjaan yang diberikan, mampu mengambil keputusan dengan baik, mampu membuat laporan perusahaan dengan metode yang lebih mudah dibaca karyawan lain, mampu memberikan solusi bagi perusahaan, mampu bekerja secara tim, mampu menerima dan menampung masukan yang diberikan oleh rekan kerja, mampu bersikap ramah dengan teman, atasan dan bawahan, mampu menjadi teladan bagi karyawan lain, mampu menjadi pemimpin di setiap proyek non rutin, dan mampu membuat pendapatnya didengar oleh tim.

Hal tersebut mengindikasikan seorang karyawan sering berfikir untuk *resign*, sering membayangkan bekerja di perusahaan lain, sering berfikir untuk melamar ke perusahaan lain bahkan sudah melamar di perusahaan lain, serta sering bercerita kepada rekan saya bahwa saya ingin *resign*. Menurut Ramadhan (2017) tujuan motivasi adalah meningkatkan kesejahteraan karyawan. Sehingga seorang karyawan akan berusaha untuk mencapai karir yang lebih tinggi lagi, salah satunya adalah dengan berpindah-pindah perusahaan. Kesimpulanya, semakin karyawan memiliki motivasi berprestasi

yang tinggi maka tingkat *intention to leave* semakin tinggi, hal ini dikarenakan jika seorang karyawan memiliki motivasi berprestasi kemungkinan karyawan mencari pengalaman baru, jabatan baru, ilmu baru, tempat kerja baru akan semakin tinggi.

2) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Intention to Leave*

Variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *intention to leave*. Pengaruh yang dihasilkan adalah negatif, yang berarti semakin nyaman lingkungan kerja maka *intention to leave* karyawan akan semakin rendah. Begitu sebaliknya, semakin tidak nyaman lingkungan kerja maka *intention to leave* akan semakin tinggi.

Beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Tsani and Farlianto (2016a) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave*. Tsani and Farlianto (2016a) juga menyakatakan bahwa hasil yang dihasilkan adalah negatif. Hasil tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Minarsih et al. (2016) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*.

Penelitian terdahulu diatas mendukung hasil dari penelitian ini. Hasil distribusi frekuensi menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel lingkungan kerja termasuk dalam kategori cukup nyaman (2,9), Sedangkan distribusi frekuensi variabel *intention to leave* menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap *intention to leave* termasuk dalam kategori tinggi (4,1). Sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan lingkungan kerja dengan *intention to leave* berbanding terbalik.

Lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja yang dapat membuat karyawannya nyaman dan aman. Dengan kata lain, jika suasana lingkungan kerja dalam hal pengaturan meja, kursi dan alat kerja di ruang kerja kurang nyaman, kualitas udara di perusahaan kurang segar, pencahayaan dalam ruangan kurang, perusahaan memiliki tingkat kebisingan yang tinggi, perusahaan memiliki sistem pengawasan terhadap keamanan dan keselamatan karyawan yang kurang baik, suasana kerja yang tidak kondusif,

rekan kerja tidak memberi motivasi yang membangun, tidak menumbuhkan suasana kekeluargaan di area kerja, tidak diberikan pekerjaan yang sesuai dengan *job description* dan porsi kerja yang adil dengan karyawan lain.

Hal tersebut akan mengindikasikan seorang karyawan sering berfikir untuk *resign*, sering membayangkan bekerja di perusahaan lain, sering berfikir untuk melamar ke perusahaan lain bahkan sudah melamar di perusahaan lain, serta sering bercerita kepada rekan saya bahwa saya ingin *resign*. Menurut Koestanto and Ardi (2017) semakin kondusif lingkungan kerja di perusahaan, maka akan membuat karyawan merasa nyaman dan aman sehingga akan mempengaruhi semakin kecilnya niat karyawan untuk berpindah kerja atau meninggalkan perusahaan tersebut. Dapat disimpulkan semakin kurang nyaman lingkungan kerja, maka *intention to leave* akan semakin tinggi, sehingga perusahaan harus memperhatikan lingkungan kerja supaya tercipta lingkungan kerja yang nyaman, sehingga karyawan akan merasa nyaman dan tidak berfikir untuk keluar dari perusahaan.

3) Peran Kompensasi Memperlemah Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap *Intention to Leave*

Variabel kompensasi memperlemah hubungan antara motivasi berprestasi terhadap *intention to leave*, Sehingga dapat disimpulkan semakin tinggi kompensasi maka hubungan antara motivasi berprestasi dengan *intention to leave* akan semakin rendah. Begitu pula jika kompensasi yang diterima karyawan semakin rendah maka akan memperkuat pengaruh motivasi berprestasi terhadap *intention to leave*. Penelitian yang dilakukan oleh Qofiqi, Sunuharjo, and Ruhana (2016) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave* dan memiliki pengaruh negatif.

Penelitian-penelitian terdahulu mendukung hasil dari penelitian ini. Hasil distribusi frekuensi menunjukkan bahwa rata-rata skor penilaian responden terhadap variabel kompensasi termasuk dalam kategori cukup (2,9). Berdasarkan hasil total rata-rata, dapat dinyatakan bahwa kompensasi cukup mampu memoderasi hubungan antara motivasi terhadap *intention to*

leave. Untuk meningkatkan hubungan antara motivasi berprestasi terhadap *intention to leave* yang harus dilakukan oleh perusahaan harus memperhatikan mengenai gaji karyawan, sistem penggajian, asuransi bagi karyawan, tunjangan yang diberikan kepada karyawan. Karena hal tersebut akan menurunkan keinginan seorang karyawan untuk *resign*, menurunkan tingkat keinginan karyawan untuk bekerja di perusahaan lain, menurunkan tingkat keinginan karyawan untuk melamar ke perusahaan lain, serta menurunkan keinginan karyawan bercerita kepada teman bahwa dirinya ingin *resign*.

Semakin tinggi orientasi karir seorang karyawan akan membuat semakin tinggi seorang karyawan berfikir untuk bekerja di perusahaan lain guna meningkatkan karirnya. Semakin puas gaji yang diterima oleh karyawan maka semakin kecil kemungkinan karyawan berfikir untuk bekerja di perusahaan lain. Sehingga pengaruh motivasi berprestasi dan kompensasi berbanding terbalik. Perusahaan harus segera membayar Kompensasi tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan, dan konsistensi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah, kerja karyawan menurun, bahkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan akan semakin besar. Randall dan Susan (2010) mengemukakan bahwa, jika organisasi ingin meminimalkan tingkat *intention to leave* karyawan melalui kompensasi, mereka harus memastikan bahwa karyawan puas dengan bayaran mereka. Orang membandingkan tingkat bayaran dengan apa yang mereka yakini semestinya mereka terima. Maka mereka puas jika tingkat bayaran "yang semestinya" sebanding dengan tingkat bayaran aktual, atau tidak puas jika tingkat bayaran aktual lebih kecil dari tingkat semestinya.

Menurut Kusumaningrum, Amboningtyas, Paramita, and Wulan (2017), kompensasi materil dan non meteril yang diterima semakin memuaskan maka niat untuk berpindah semakin berkurang. Dapat dikatakan bahwa kompensasi dapat mengontrol motivasi berprestasi karyawan, dengan pemberian kompensasi yang baik dapat menurunkan motivasi berprestasi dan motivasi

menguasai seorang karyawan. Sehingga motivasi berprestasi karyawan yang sering diaplikasikan dengan cara berpindah-pindah tempat kerja guna meningkatkan karir karyawan akan semakin menurun.

4) Peran Kompensasi Memperkuat Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Intention to Leave*

Variabel kompensasi mampu memperkuat hubungan antara lingkungan kerja terhadap *intention to leave*, sehingga dapat disimpulkan semakin tinggi kompensasi maka hubungan antara lingkungan kerja dengan *intention to leave* akan semakin tinggi. Menurut penelitian Kusumaningrum et al. (2017) menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh negatif terhadap *intention to leave*. Menurut Mahardika (2019) semakin tinggi atau baik lingkungan kerja maka *turnover intention* akan semakin menurun. Sehingga kompensasi akan meningkatkan pengaruh lingkungan kerja terhadap *intention to leave*.

Penelitian-penelitian terdahulu mendukung hasil dari penelitian ini. Hasil distribusi frekuensi menunjukkan bahwa rata-rata skor penilaian responden terhadap variabel kompensasi termasuk dalam kategori cukup (2,9). Berdasarkan hasil total rata-rata, dapat dinyatakan bahwa kompensasi cukup mampu memoderasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap *intention to leave*. Untuk meningkatkan hubungan antara lingkungan kerja terhadap *intention to leave* yang harus dilakukan oleh perusahaan harus memperhatikan mengenai gaji karyawan, sistem penggajian, asuransi bagi karyawan, tunjangan yang diberikan kepada karyawan karena semua itu dapat memperkuat hubungan antara lingkungan kerja terhadap *intention to leave*.

Semakin buruk pengaturan meja, kursi, alat kerja di ruang kerja dan didukung dengan rendahnya gaji yang diterima karyawan akan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Menurut Tsani and Farlianto (2016b) Lingkungan kerja yang kurang baik sering kali menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ketidaknyamanan tersebut kemudian memicu sikap negatif karyawan terhadap perusahaan dan memperkuat keinginannya untuk berhenti atau keluar dari

perusahaan. Kompensasi yang baik akan dapat mempertahankan karyawan, sehingga keinginan keluar akan rendah. Dikarenakan kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Kompensasi bukan hanya penting untuk karyawan saja, melainkan juga penting bagi perusahaan itu sendiri, karena program-program kompensasi merupakan pencerminan supaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Dapat disimpulkan lingkungan kerja dan kompensasi yang baik dapat menurunkan tingkat *intention to leave* karyawan. Sebaliknya jika interaksi antara kompensasi dan lingkungan kerja sebuah perusahaan buruk dapat meningkatkan tingkat *intention to leave* karyawan.

8. IMPLIKASI MANAJERIAL

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat bagi pihak-pihak terkait, antara lain sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk bisa mengontrol motivasi berprestasi seorang karyawan. Menurut Ramadhan (2017) tujuan motivasi adalah meningkatkan kesejahteraan karyawan. Sehingga seorang karyawan akan berusaha untuk mencapai karir yang lebih tinggi lagi, salah satunya adalah dengan berpindah-pindah perusahaan. Oleh karena itu diharapkan PT Bentoel Prima dapat mengontrol motivasi berprestasi yang dimiliki karyawan salah satunya adalah dengan memberikan kompensasi yang baik, sehingga tingkat *intention to leave* karyawan semakin rendah. Menurut Qofiqi, Sunuharjo, and Ruhana (2016) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave* dan memiliki pengaruh negatif. Sehingga semakin tinggi kompensasi, maka semakin rendah *intention to leave* karyawan. Kompensasi yang terdiri dari gaji, tunjangan dan insentif yang diberikan oleh perusahaan harus sesuai dengan pekerjaan yang diberikan, agar karyawan beranggapan bahwa kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, sehingga karyawan akan memilih

PT Bentoel Prima juga diharapkan dapat memperhatikan lingkungan kerja yang nyaman agar dapat membuat seorang karyawan menjadi nyaman

dan tidak memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan. Menurut Putra and Utama (2017) bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to leave*, sehingga semakin nyaman lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin rendah rasa ingin meninggalkan suatu perusahaan. Salah satunya yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan memberikan pengaturan meja, kursi dan perangkat kantor yang rapi serta nyaman untuk ditempati. Selain itu diharapkan perusahaan juga dapat memberikan pencahayaan yang tepat agar tidak terlalu terang dan tidak terlalu gelap agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman. Dan perusahaan juga perlu menjaga tingkat kebisingan pada suatu perusahaan agar karyawan dapat bekerja dengan kondusif. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi masukan kepada PT Bentoel Prima agar dapat mengontrol *intention to leave* karyawannya, sehingga dapat mengontrol perputaran karyawan pada perusahaan tersebut.

E. PENUTUP

1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan melalui pengujian hipotesis variabel Motivasi berprestasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi dan *Intention to Leave*, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a) Motivasi berprestasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *intention to leave*. Pengaruh yang dihasilkan adalah positif yang artinya semakin tinggi motivasi berprestasi yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka *intention to leave* karyawan tersebut juga semakin tinggi. Bergitu pula sebaliknya, semakin rendah motivasi berprestasi yang dimiliki oleh seorang karyawan maka *intention to leave* karyawan tersebut juga akan semakin rendah. Semakin karyawan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi maka tingkat *intention to leave* semakin tinggi, hal ini dikarenakan jika seorang karyawan memiliki motivasi berprestasi kemungkinan karyawan mencari pengalaman baru, jabatan baru, ilmu baru, tempat kerja baru akan semakin tinggi

- b) Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *intention to leave*. Pengaruh yang dihasilkan adalah negatif, sehingga semakin baik lingkungan kerja seorang karyawan maka semakin tinggi *intention to leave* karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah lingkungan kerja yang dirasakan seorang karyawan maka *intention to leave* karyawan akan semakin tinggi. Sehingga perusahaan harus memperhatikan lingkungan kerja supaya tercipta lingkungan kerja yang nyaman, sehingga karyawan akan merasa nyaman dan tidak berfikir untuk keluar dari perusahaan.
- c) Kompensasi mampu memperlemah pengaruh Motivasi berprestasi terhadap *Intention to Leave*. Sehingga pengaruh tidak langsung kompensasi dapat memperlemah motivasi berprestasi seorang karyawan yang dapat berdampak pada *intention to leave*. Dapat dikatakan bahwa kompensasi dapat mengontrol motivasi berprestasi karyawan, dengan pemberian kompensasi yang baik dapat menurunkan motivasi berprestasi dan motivasi menguasai seorang karyawan. Sehingga motivasi berprestasi karyawan yang sering diaplikasikan dengan cara berpindah-pindah tempat kerja guna meningkatkan karir karyawan dapat semakin menurun.
- d) Kompensasi mampu memperkuat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Intention to Leave*. Sehingga pengaruh tidak langsung kompensasi dapat memperkuat pengaruh lingkungan kerja dan berdampak negatif terhadap *intention to leave* seorang karyawan atau *intention to leave* nya semakin menurun. Dapat disimpulkan lingkungan kerja dan kompensasi yang baik dapat menurunkan tingkat *intention to leave* karyawan. Sebaliknya jika interaksi antara kompensasi dan lingkungan kerja sebuah perusahaan buruk dapat meningkatkan tingkat *intention to leave* karyawan.

2. SARAN

a. Bagi Perusahaan:

- 1) Diketahui semakin tinggi motivasi berprestasi yang dimiliki oleh seorang karyawan akan berdampak pada keinginan karyawan untuk

berpindah-pindah perusahaan guna meningkatkan karir kerja seorang karyawan. Maka perusahaan harus dapat mengendalikan motivasi berprestasi yang dimiliki oleh karyawannya, agar dapat menurunkan tingkat *intention to leave* karyawan.

- 2) Diharapkan mampu mempertimbangkan kompensasi yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan agar tingkat *intention to leave* pada PT Bentoel Prima semakin menurun.
- 3) Diharapkan mampu meningkatkan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan PT Bentoel Prima.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

- 1) Diharapkan dapat menggunakan penelitian ini sebagai bahan rujukan serta dapat meneliti kembali model penelitian ini pada instansi lain dengan menambahkan variable lain seperti variabel shift. Karena shift variabel yang sangat dekat dengan responden dari perusahaan logistics, sehingga diharapkan ada saran yang membangun dari penelitian tentang variabel shift.
- 2) Menambahkan teori-teori yang mendukung serta melakukan penelitian disektor lain seperti dibidang marketing, kesehatan, pendidikan dan lain sebagainya agar menambah wawasan pada berbagai sektor.

DAFTAR PUSTAKA

- Amrullah, Kusasi, F., & Nurhasanah. (2018). Pengaruh Motivasi, Stres Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. Bina Graha Mandiri
- Applebaum, D., Fowler, S., & Fiedler, N. (2010). The Impact of Environmental Factors on Nursing Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intention. *The Journal of Nursing Administration*, 40(7), 323-328.
- Astutik, R. (2017). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus pada UKM Sampe Arumanis "Haji Ardi" di Dusun Babadan, Sendangtirto Berbah, Selaman).
- Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P., & Wyss, K. (2014). The Effect of Health Worker Motivation and Job Satisfaction on Turnover Intention in Ghana: A Cross-Sectional Study. *Human Resources for Health*, 12-43.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Harnoto. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Haryani, P. Y. (2013). Kolerasi Antara Pengembangan Karir dengan Motivasi Kerja dan Keinginan Untuk Pensiun Dini. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, 18, 183-190.
- Hasibuan, M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayati, S. N., & Saputra, S. D. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Komunikasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Antara. *Jurnal Maksipreneur*, 7, 162-173.
- Irbayuni, S. (2012). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan untuk Pindah Kerja pada PT Surya Suber Daya Energi Surabaya. *Jurnal NeO-Bis*, Vol. 6 No. 1.
- Karatepe, O. M., Yavas, U., & babkus, E. (2008). The Effects of Job Demands, Job Resources and Intrinsic Motivation on Emotional Exhaustion and Turnover Intentions: A Study in the Turkish Hotel Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), pp: 384-404.
- Khristanto, T. A. T. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Organizational Commitment, dan Kepuasan Kerja pada Reward Terhadap Turnover Intention di PT. Emanuel Teknik Santosa. *AGORA*, 6, 1-6.

- Koestanto, D., & Ardi, R. P. (2017). Pengaruh Job Insecurity, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Berpindah Kerja Karyawan Hotel Grand Candi Semarang. *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 13.
- Kusumaningrum, W., Amboningtyas, D., Paramita, P. D., & Wulan, H. S. (2017). Effect Of Compensation, Career Development And Commitment To Intention To Leave Employees Pt. Semarang Apparel With Working Life Satisfaction As An Intervening Variable. *Journal of Management*, 3.
- Lewa, K., Iip, I., Eka, & Subowo. (2005). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat Cirebon. *Jurnal SINERGI:Kajian Bisnis dan Manajemen Edisi Khusus on Human Resources*.
- Mahardika, S. (2019). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Pada The Alana Hotel & Convention Center Yogyakarta*. Universitas Teknologi Yogyakarta,
- Martin, T. N., Jr. (1979). A Contextual Retention of Employee Turnover Intention. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 22(2).
- Mathis, R. L., & Jackson. (2002). *Manajemen Sumber daya manusia* Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Maulana, T., & Syah, T. Y. R. (2016). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Turnover Intention.
- Mc Clelland, D. (2004). *Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviour*. Bandung: Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama.
- Mensah, R., Boateng, J. S., Sulemana, I., & Kosi, I. (2015). Teacher motivation and job satisfaction on intention to quit: An empirical study in public second cycle schools in Tamale metropolis. *Ghana. International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(5), 1-8.
- Minarsih, M. M., Fathoni, A., & Halimah, T. N. (2016). Pengaruh job insecurity, kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap turnover intention. *Journal of Management*, 2(2).
- Mobley, W. H. (1986). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

- Mobley, W. H. (2011). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Occupational stress and turnover intention: implications for nursing management. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(2), pp:169-176.
- Nimran, U., Alhabsji, T., & Tumbelaka, S. S. X. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Intention To Leave. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(1), hal: 94-108.
- Nitisemito, A. S. (2006). *Manajemen Personalia* Ghalia Indonesia.
- Omar, K. (2013). Job Satisfaction And Turnover Intention Among Nurses. *The Journal of Global Management*, 5(1), pp:44-55.
- Paita, S., Tewal, B., & Sendow, G. (2015). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado. *Jurnal EMBA*, 3(ISSN 2303-11), 683-694.
- Polii, L. R. G. (2014). Analisis Keterikatan Karyawan Terhadap Pekerjaan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intentions Karayawan di Rumah Sakit Siloam Manado. *Jurnal EMBA*, 3, 178-190.
- Pranowo, R. S. (2016). Pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention karyawan dengan lama kerja sebagai variabel pemoderasi (studi kasus pada cv. Sukses sejati computama) *Jurnal Profita*.
- Putianti, A. D., Hamid, D., & Mukzam, M. D. (2014). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja Terhadap turnover intention. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(2), hal: 1-9.
- Putra, I. D. G. D., & Utama, I. W. M. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention di Mayaloka Villas Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6, 5116-5143.
- Putri, A., & Rumangkit, S. (2017). Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention Pada PT. Ratu Pola Bumi (RPB) Bandar Lampung. *SEMNAS IIB DARMAJAYA*, 229-244.
- Putrianti, A. D., Hamid, D., & Mukzam, M. D. (2014). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 12 No. 2.

- Qofiqi, M. N. A., Sunuharjo, B. S., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Intention To Leave (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang) *Jurnal Administrasi Bisnis*, 37.
- Ramadhan, W. R. (2017). *PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN CV. FERSON INC.* Universitas Widyatama,
- Riani, N. L. T., & Putra, M. S. (2017). Pengaruh stres kerja, beban kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap turnover intention karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(11), hal :5970-5998.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schultz, D., & Schultz, S. E. (2006). *Psychology & Work Today Ninth Edition*. New Jersey: Pearson Education. Inc.
- Sedarmayanti. (2010). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung.: penerbit: Mandar Maju.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Singarimbun, & Effendi. (2003). *Metode Penelitian Survey*. Penerbit PT. Pustaka LP3ES Indonesia: Penerbit PT. Pustaka LP3ES Indonesia.
- Singarimbun, I. (1989). Penggunaan Perpustakaan. *dalam Singarimbun dan Efendi, Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Srinandi, N. N., & Supartha, W. G. (2015). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Terhadap Hubungan Motivasi Kerja dengan Intention to Quit. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 197-219. doi:2337-3067
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmawati, F. (2008). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *JEB*, 2(3), hal: 175-194.
- Swasto, B. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 46, 259-293.
- Tjendra, I. W. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Ufo Elektronika Surabaya *AGORA*, 7.

- Tsani, R. R., & Farlianto. (2016a). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan pt yb apparel jaya. *Jurnal Manajemen*, 10(2).
- Tsani, R. R., & Farlianto. (2016b). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pt Yb Apparel Jaya *Jurnal Manajemen*, 10, 2.
- Tulenan, S. (2015). The Effect of Wrok Environment adn Compensation Toward Employee Performance at The Office od State Assets and Auction Service Manado. *Jurnal EMBA*, Vol. 3 No. 3, 672-682.
- Tzeng, H.-M. (2002). The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan. *International Journal of Nursing Studies*, Vol 39, pp: 867-878.
- Widagdo, A., Widodo, D. S., & Samosir, P. S. (2018). Effect of Compensation and Motivation to Employee Performance through Commitment. *Scholars Journal of Economics, Business and Management (SJEEM)*, 319-325.
- Widiawati, F., Amboningtyas, D., Rakanita, A. M., & Warso, M. M. (2017). Pengaruh Beban Kerja, Stress Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pt Geogiven Visi Mandiri Semarang. *Journal of Management*, 3.
- Widjaja, D. C., & Felburetus, M. (2008). Analisis Persepsi Employee Empowerment Terhadap Employee Turnover Intention Di Hotel X Kupang, Nusa Tenggara. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 4(2), 72-84.
- Wiyono, G. (2011a). *Merancang penelitian bisnis dengan alat analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Wiyono, G. (2011b). *Merancang penelitian bisnis dengan alat analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN
PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
***INTENTION TO LEAVE* DENGAN KOMPENSASI SEBAGAI PEMODERASI**
(STUDI PADA KARYAWAN PT BENTOEL PRIMA)

Dengan hormat,

Sehubungan dengan akan dilaksanakannya penelitian dalam rangka menyelesaikan program studi S2 Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang mengenai “Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap *Intention to Leave* dengan Kompenasi sebagai Pemoderasi (Studi Pada Karyawan PT Bentoel Prima)”, maka peneliti memohon kesediaan dari saudara/i untuk dapat mengisi kuesioner ini.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat dan oleh karena itu dimohon kesediaan untuk mengisi atau menjawab kuesioner ini dengan sejujurnya dan sebenar-benarnya. Jawaban yang anda berikan akan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ilmiah. Atas kerjasamanya dan kesungguhan saudara/i dalam mengisi kuesioner, peneliti mengucapkan terimakasih.

Peneliti

Achmad Sofi'i

Data Responden

Nama :

Departemen :

Pendidikan Terakhir :

Status Pernikahan : ☐ Menikah ☐ Belum MenikahJenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ PerempuanUsia : ☐ 21 – 30 tahun ☐ > 40 tahun
☐ 31– 40 tahunMasa Kerja : ☐ < 5 tahun ☐ 5-10 tahun
☐ 11-15 tahun ☐ 16-20 tahun
☐ >20 tahun

Petunjuk Pengisian :

1. Bacalah setiap pernyataan tersebut dengan seksama sebelum menjawab.
2. Anda hanya dapat memberikan satu jawaban di setiap pernyataan.
3. Isilah kuesioner dengan memberi tanda (√) pada kolom yang tersedia dan pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

1. Persepsi Motivasi Karyawan

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Kebutuhan Untuk Berprestasi						
1.	Saya berorientasi pada jenjang karir yang lebih tinggi					
2.	saya menyukai pekerjaan-pekerjaan yang menantang					
3.	saya bertanggung jawab dengan semua					

	pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada saya					
4	Saya berani mengambil keputusan walaupun kemungkinan gagal sangat besar					
5	Saya membuat laporan di perusahaan dengan metode yang lebih mudah dibaca karyawan lain					
6	Saya memberikan solusi baru untuk setiap masalah dan diterapkan oleh perusahaan					
Kebutuhan Untuk Berafiliasi/Pergaulan						
7	Saya lebih suka bekerja secara tim dibandingkan secara individual					
8	Saya selalu menerima dan menampung masukan yang diberikan oleh rekan kerja saya					
9	Saya selalu berusaha untuk berikap ramah dengan teman, atasan dan bawahan					
Kebutuhan Untuk Menguasai						
10	Pekerjaan yang saya lakukan selalu dijadikan teladan untuk karyawan lain					
11	Saya sering diberi kesempatan untuk menjadi pemimpin disetiap proyek atau acara non rutin di perusahaan					
12	Dalam kerjasama tim, pendapat dan instruksi saya dapat didengar dan dilaksanakan oleh rekan tim saya					

2. Lingkungan Kerja Karyawan

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
-----	------------	-----	----	---	---	----

Lingkungan Fisik						
13	Pengaturan meja, kursi dan alat kerja di ruang kerja saya sangat nyaman					
14	Kualitas udara di perusahaan sangat segar					
15	Perusahaan memiliki pencahayaan yang terang dan selalu dilakukan control rutin					
16	Perusahaan memiliki tingkat kebisingan yang rendah dan selalu dilakukan control rutin					
Lingkungan Non Fisik						
17	Perusahaan memiliki sistem pengawasan terhadap keamanan dan keselamatan karyawan yang baik					
18	Memiliki suasana kerja yang kondusif					
19	Rekan kerja saya sering memberikan pujiann dan saran yang membangun untuk memotivasi saya					
20	Dapat menumbuhkan suasana kekeluargaan diarea kerja					
21	Saya diberikan pekerjaan sesuai dengan job desc saya dan porsi kerja yang adil dengan karyawan lain					

3. Kompensasi

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
22	Saya puas dengan gaji yang diterima					
23	Saya puas dengan kenaikan gaji berkala saya					
24	Saya puas dengan sistem penggajian perusahaan					

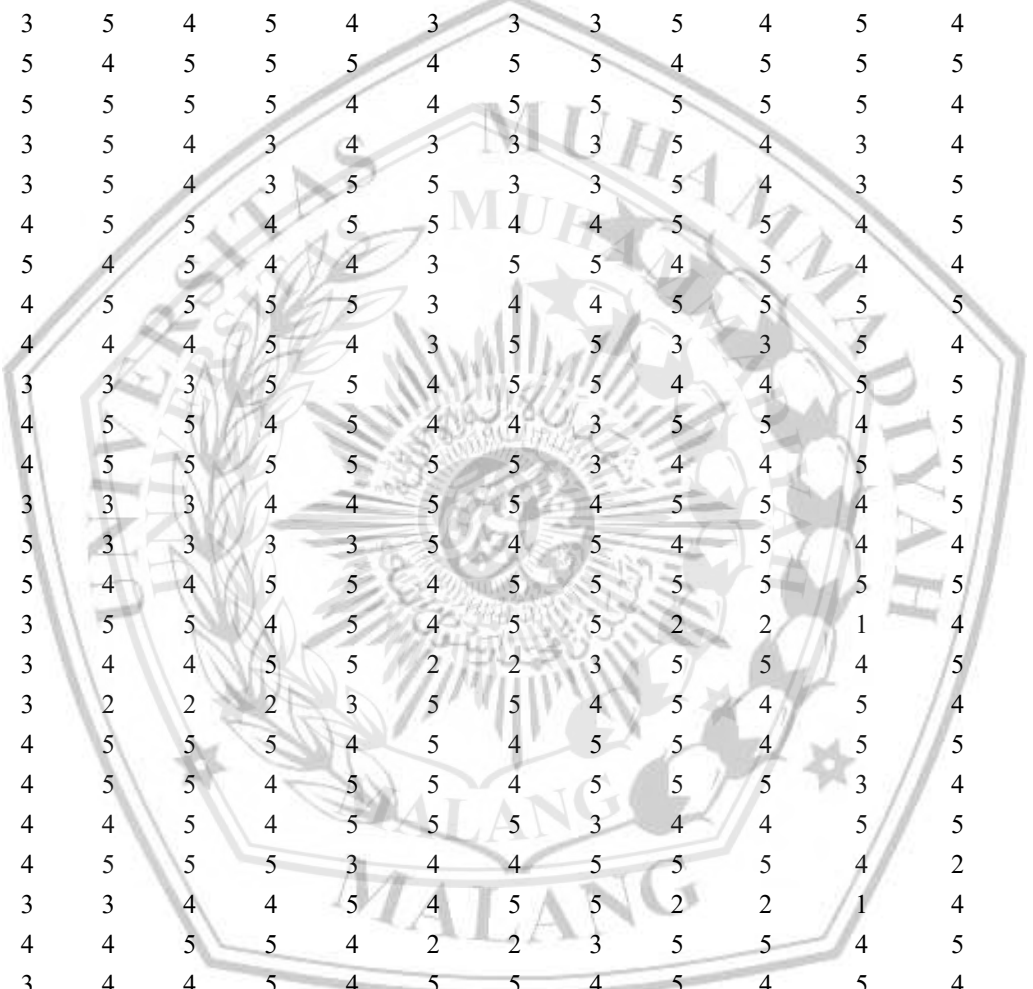
25	Saya puas dengan asuransi kesehatan yang diberikan oleh perusahaan					
26	Saya puas dengan tunjangan yang saya diberikan perusahaan					

4. Intention to Leave Karyawan

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Frekuensi berfikir untuk berhenti						
27	saya sering berfikir untuk meninggalkan pekerjaan ini					
28	Saya pernah membayangkan bekerja di perusahaan lain					
29	Saya berniat melamar di perusahaan lain					
30	Saya pernah melamar di perusahaan lain dalam kurun 2 tahun terakhir					
31	Saya pernah bercerita kepada rekan saya bahwa saya ingin resign dari perusahaan ini suatu hari nanti					

Lampiran 2 Data Hasil Kuesioner

No	Motivasi												Total X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	
1	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	52
2	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	52
3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	54
4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	51
5	5	3	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	52
6	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	54
7	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	1	25
8	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	53
9	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	56
10	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	52
11	5	5	4	4	5	4	5	5	5	3	5	4	54
12	4	5	4	4	5	3	3	4	4	5	4	5	50
13	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	53
14	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4	5	53
15	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	52
16	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	54
17	5	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	5	47
18	5	4	4	4	5	4	4	5	5	3	3	3	49
19	5	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	52
20	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	19
21	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	54
22	5	4	5	4	5	5	3	3	5	5	5	4	53
23	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	53
24	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	53
25	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	56
26	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	52
27	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
28	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	51
29	5	4	5	3	4	3	4	5	5	5	4	5	52
30	5	5	5	3	3	3	3	3	4	5	4	4	47
31	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	50
32	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	57
33	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	55
34	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	53
35	5	5	4	5	4	5	3	3	4	5	5	5	53
36	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	13
37	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	16
38	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	54
39	4	5	4	5	5	3	3	5	5	5	4	5	53
40	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	57
41	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	54



42	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	1	25
43	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	53
44	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	56
45	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	52
46	5	5	4	4	5	4	5	5	5	3	5	4	54
47	4	5	4	4	5	3	3	4	4	5	4	5	50
48	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	53
49	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4	5	53
50	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	52
51	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	54
52	3	5	4	5	4	3	3	3	5	4	5	4	48
53	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	57
54	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	57
55	3	5	4	3	4	3	3	3	5	4	3	4	44
56	3	5	4	3	5	5	3	3	5	4	3	5	48
57	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	55
58	5	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	4	52
59	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	55
60	4	4	4	5	4	3	5	5	3	3	5	4	49
61	3	3	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	51
62	4	5	5	4	5	4	4	3	5	5	4	5	53
63	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	55
64	3	3	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	50
65	5	3	3	3	3	5	4	5	4	5	4	4	48
66	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	57
67	3	5	5	4	5	4	5	5	2	2	1	4	45
68	3	4	4	5	5	2	2	3	5	5	4	5	47
69	3	2	2	2	3	5	5	4	5	4	5	4	44
70	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	56
71	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	54
72	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	53
73	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	2	51
74	3	3	4	4	5	4	5	5	2	2	1	4	42
75	4	4	5	5	4	2	2	3	5	5	4	5	48
76	3	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	52
77	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	55
78	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	53
79	3	3	3	5	4	5	5	3	4	4	5	5	49
80	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	2	52
81	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	56
82	3	3	3	5	4	5	4	4	3	5	5	4	48
83	5	3	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	52
84	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	54
85	3	5	5	4	3	3	5	4	5	4	5	4	50

86	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	55
87	3	5	5	3	4	5	4	5	5	2	2	1	44
88	4	5	5	4	5	5	2	2	3	5	5	4	49
89	5	4	4	3	4	3	5	5	4	5	4	5	51
90	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	54
91	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	3	54
92	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	54
93	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	44
94	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	55
95	2	2	1	2	1	5	5	5	3	5	5	3	39
96	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	55
97	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	56
98	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	53
99	5	5	3	5	4	2	2	1	2	2	1	2	34
100	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	55
101	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	54
102	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	53
103	5	5	4	3	4	5	5	3	5	5	3	5	52
104	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	52
105	4	5	3	4	5	5	5	4	3	4	2	2	46
106	5	5	3	3	3	4	5	4	4	5	5	5	51
107	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	51
108	1	1	2	1	1	5	5	4	4	4	4	4	36
109	5	5	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	55
110	3	5	5	5	4	5	5	3	3	3	4	4	49
111	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	51
112	2	2	1	2	1	5	5	5	3	5	5	3	39
113	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	55
114	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	56
115	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	53
116	5	5	3	5	4	2	2	1	2	2	1	2	34
117	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	55
118	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	54
119	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	53
120	5	5	4	3	4	5	5	3	5	5	3	5	52
121	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	52
122	4	5	3	4	5	5	5	4	3	4	2	2	46
123	5	5	3	3	3	4	5	4	4	5	5	5	51
124	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	51
125	1	1	2	1	1	5	5	4	4	4	4	4	36
126	5	5	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	55
127	3	5	5	5	4	5	5	3	3	3	4	4	49
128	1	2	3	5	4	2	2	1	2	2	5	5	34
129	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	55

130	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4	53
131	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	52
132	3	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	4	53
133	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	3	51
134	4	3	1	2	1	2	3	5	5	5	4	4	39
135	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	1	2	47
136	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	53
137	4	4	1	2	3	5	5	5	4	4	5	5	47
138	3	4	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4	50
139	3	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	49
140	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	4	53
141	2	1	4	4	3	5	5	5	4	4	5	3	45
142	4	5	1	2	1	2	3	5	5	5	4	4	41
143	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	1	2	45
144	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	5	5	50
145	5	3	5	3	3	4	4	5	5	4	5	5	51
146	4	4	3	4	4	5	3	5	5	4	5	5	51
147	1	2	1	2	1	4	4	3	5	5	5	4	37
148	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	16
149	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	42
150	1	2	3	4	4	5	5	4	4	3	3	2	40
151	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	5	5	48
152	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	5	5	51
153	5	3	5	4	4	5	3	5	5	4	5	5	53
154	4	4	3	2	1	4	4	3	5	5	5	4	44
155	3	2	3	4	3	2	3	5	5	3	5	5	43
156	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	52
157	4	5	3	5	4	4	3	4	5	3	4	5	49
158	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	43
159	5	2	2	3	4	5	3	4	4	3	4	4	43
160	3	4	4	4	1	4	4	3	4	4	3	4	42
161	3	4	4	5	5	4	4	5	1	2	3	3	43
162	4	3	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	49
163	5	3	3	4	4	5	5	4	5	5	2	1	46
164	5	4	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	54
165	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	3	46
166	1	4	4	3	5	3	3	4	4	5	5	5	46
167	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	5	3	52
168	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	46
169	4	1	4	4	3	5	4	3	4	4	3	3	42
170	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	44
171	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	47
172	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	39
173	3	4	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	53

174	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	43
175	4	4	5	3	4	4	4	3	3	5	3	3	45
176	5	3	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	52
177	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	3	47
178	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	5	4	45
179	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	52
180	5	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	47
181	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	32
182	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	41
183	3	3	5	4	4	4	3	5	4	5	5	4	49
184	4	3	4	3	3	5	5	5	3	4	4	5	48
185	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	48
186	4	5	5	4	4	3	3	3	4	5	5	4	49
187	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4	3	4	47
188	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	3	3	44
189	4	3	3	4	5	5	4	3	5	5	4	4	49
190	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	48
191	4	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	4	46
192	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	51
193	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	45
194	4	4	5	3	3	5	4	5	4	3	5	2	47
195	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	48
196	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	38
197	4	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	4	51
198	3	3	5	4	3	5	5	4	4	3	4	5	48
199	4	5	3	4	4	4	4	4	3	5	2	5	47
200	4	4	3	3	5	3	3	5	3	4	4	4	45
201	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	50
202	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	15
203	4	5	5	4	5	4	3	5	3	4	4	4	50
204	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	5	3	43
205	4	3	4	5	3	3	5	4	4	4	4	4	47
206	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	50
207	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	15
208	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	50
209	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3	5	45
210	4	5	5	4	5	4	3	5	3	4	4	4	50
211	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	5	3	43
212	4	3	4	5	3	3	5	4	4	4	4	4	47
213	5	4	5	4	3	5	3	4	4	4	3	4	48
214	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	35
215	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	18
216	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	17
217	3	3	5	3	3	5	3	4	4	4	4	5	46

218	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	51
219	4	3	3	4	4	3	5	5	3	4	4	4	46
220	5	4	5	4	3	5	3	3	3	3	5	3	46
221	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	45
222	4	5	3	3	5	4	4	4	4	3	3	4	46
223	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	51
224	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	3	5	49
225	4	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	46
226	4	2	2	2	2	3	3	4	3	3	4	4	36
227	5	3	3	5	3	4	4	4	4	5	5	3	48
228	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	3	4	50
229	3	4	4	3	5	5	3	4	4	5	3	4	47
230	5	4	3	5	3	3	3	3	5	3	4	4	45
231	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	47
232	3	3	5	4	4	4	4	3	3	4	5	3	45
233	4	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	4	41
234	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	39
235	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	42
236	5	3	3	3	3	5	3	4	3	5	3	5	45
237	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	46
238	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	5	45
239	4	4	5	3	4	4	4	3	5	4	3	5	48
240	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	40
241	4	3	4	5	5	5	4	3	5	4	3	5	50
242	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	52
243	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	34
244	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	47
245	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	5	45

No	Lingkungan Kerja									Total X2	Kompensasi					Total Z
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	
1	3	3	3	3	3	4	4	3	3	29	3	3	2	3	4	15
2	3	2	3	4	3	3	3	2	3	26	3	4	2	2	4	15
3	3	2	4	3	3	4	4	3	2	28	3	3	3	3	4	16
4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	29	3	4	3	2	4	16
5	1	2	2	2	2	1	1	1	1	13	3	4	2	4	3	16

6	4	3	4	4	3	4	4	3	4	33	2	4	4	3	4	17
7	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	4	3	4	4	2	17
8	4	2	4	3	4	3	3	2	3	28	4	3	2	4	4	17
9	3	4	3	3	3	4	4	3	3	30	4	2	3	2	4	15
10	4	4	4	4	4	3	3	3	4	33	3	3	3	3	3	15
11	4	3	4	4	3	4	4	4	4	34	4	2	4	3	3	16
12	2	1	1	2	2	2	2	1	2	15	4	3	3	3	3	16
13	3	3	3	3	2	3	3	3	4	27	4	3	3	4	4	18
14	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28	3	2	2	4	2	13
15	2	4	4	3	4	3	3	4	3	30	3	3	2	3	4	15
16	4	3	4	4	3	3	3	3	3	30	3	4	3	4	3	17
17	4	4	3	3	4	3	3	2	4	30	2	3	2	2	3	12
18	2	4	2	4	4	4	4	3	3	30	3	4	3	3	3	16
19	1	2	2	1	1	1	1	1	1	11	4	4	3	4	3	18
20	3	3	3	2	4	4	4	4	2	29	3	3	2	2	2	12
21	4	3	3	3	3	3	3	3	4	29	1	2	1	1	1	6
22	4	4	2	3	4	4	4	4	3	32	4	4	3	3	3	17
23	3	3	3	2	2	3	3	4	3	26	3	3	3	3	3	15
24	2	4	3	4	4	4	4	3	3	31	4	3	4	4	3	18
25	2	3	3	2	4	3	3	4	3	27	3	3	3	3	3	15
26	3	2	4	3	3	4	4	4	4	31	4	4	4	3	4	19
27	2	2	2	2	1	1	1	2	1	14	2	1	2	2	2	9
28	2	3	4	3	3	2	2	3	3	25	3	4	3	2	3	15
29	3	4	3	2	3	2	2	3	3	25	1	1	2	1	2	7
30	3	4	3	4	3	4	4	4	3	32	1	2	1	2	2	8
31	3	2	2	3	3	2	2	3	3	23	3	3	3	3	3	15
32	4	3	3	4	4	3	3	3	4	31	4	4	4	3	4	19
33	3	2	2	4	3	2	2	2	4	24	2	3	4	2	4	15
34	4	3	2	3	4	3	3	2	3	27	4	4	3	3	4	18
35	3	3	3	2	3	2	2	3	4	25	4	3	4	2	4	17
36	1	1	1	1	2	1	1	1	1	10	1	2	2	1	2	8
37	2	1	2	1	2	2	2	2	1	15	2	2	1	2	1	8
38	3	4	3	2	3	4	4	3	2	28	3	2	3	3	3	14
39	2	3	3	4	2	4	4	3	2	27	4	3	4	4	4	19
40	3	4	3	2	2	3	3	3	2	25	3	2	3	3	2	13
41	2	2	3	3	3	3	3	3	4	26	4	2	2	4	3	15
42	3	3	3	2	2	3	3	2	4	25	3	3	3	3	2	14
43	3	4	3	2	3	3	3	2	3	26	4	3	2	4	3	16
44	2	4	4	3	3	4	4	3	2	29	4	2	4	4	3	17
45	4	4	4	3	4	4	4	3	3	33	4	4	3	3	2	16
46	4	3	3	2	3	3	3	2	3	26	3	4	4	2	1	14
47	3	3	4	3	4	4	4	3	2	30	3	2	4	4	3	16
48	1	1	4	3	3	4	4	3	4	27	2	3	2	3	3	13
49	3	4	3	3	4	3	3	3	2	28	3	3	3	3	4	16

50	3	3	3	4	3	4	4	3	3	30	2	4	3	3	3	15
51	4	4	2	3	3	2	2	3	2	25	3	3	3	4	4	17
52	3	3	3	4	4	4	4	4	3	32	3	3	4	4	3	17
53	4	3	2	4	3	3	3	4	3	29	2	2	4	4	2	14
54	4	4	2	3	4	4	4	3	3	31	3	3	2	3	3	14
55	2	2	3	2	3	2	2	3	4	23	3	3	3	3	4	16
56	3	4	3	3	3	3	4	3	3	29	2	4	3	3	3	15
57	3	4	2	3	2	4	3	3	4	28	4	3	3	4	4	18
58	4	3	3	2	3	3	4	4	3	29	4	3	4	4	3	18
59	3	3	3	4	2	2	2	2	1	22	2	2	4	2	2	12
60	4	4	3	2	2	4	4	3	4	30	3	3	3	3	3	15
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	2	4	3	3	15
62	2	3	3	2	2	4	3	4	3	26	3	3	4	4	2	16
63	3	3	3	2	3	3	3	3	4	27	4	3	2	3	3	15
64	3	4	4	3	3	4	4	4	3	32	3	3	3	3	3	15
65	4	4	3	4	3	4	4	3	4	33	3	4	3	3	2	15
66	4	4	3	3	2	1	2	2	2	23	2	3	3	4	3	15
67	2	3	2	4	3	3	3	2	3	25	3	3	4	4	2	16
68	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28	3	2	4	4	4	17
69	2	3	2	3	3	4	3	4	3	27	4	3	2	3	3	15
70	3	3	3	4	4	4	4	4	3	32	3	3	3	3	4	16
71	3	4	2	4	3	3	3	4	3	29	3	4	3	3	4	17
72	4	4	2	3	4	4	4	3	4	32	2	3	3	4	3	15
73	3	3	3	2	3	2	2	3	1	22	3	3	4	4	4	18
74	4	4	3	3	3	3	4	3	4	31	2	2	4	2	4	14
75	3	4	2	3	2	4	3	3	3	27	4	3	3	3	2	15
76	4	3	3	4	4	4	3	2	3	30	3	4	3	3	4	17
77	3	4	3	4	4	3	4	3	3	31	2	3	3	4	3	15
78	3	3	2	1	2	2	3	4	3	23	3	3	4	4	4	18
79	2	4	3	3	3	2	3	3	2	25	2	2	4	2	4	14
80	3	4	3	3	3	3	2	4	3	28	4	3	3	3	2	15
81	2	3	3	4	3	4	3	4	3	29	3	3	3	3	3	15
82	3	4	4	4	4	4	2	3	3	31	3	4	3	4	3	17
83	2	4	3	3	3	4	3	4	4	30	2	4	2	4	3	15
84	4	3	3	3	3	3	2	4	3	28	3	3	3	3	4	16
85	3	3	4	3	4	3	2	3	4	29	4	3	4	3	4	18
86	4	4	4	4	4	3	3	2	3	31	3	3	3	3	4	16
87	4	3	3	3	4	3	3	3	3	29	3	4	3	2	4	16
88	3	4	4	4	3	4	2	3	2	29	2	4	2	3	3	14
89	2	3	2	2	3	1	3	4	4	24	3	3	3	4	3	16
90	3	3	3	4	3	4	3	4	4	31	2	4	2	3	3	14
91	3	2	4	3	3	3	2	1	2	23	2	3	3	4	4	16
92	4	4	4	3	2	3	3	3	3	29	2	2	2	2	4	12
93	3	2	3	2	3	3	3	3	3	25	2	2	2	2	2	10

94	1	2	2	3	4	4	4	4	2	26	3	4	3	4	3	17
95	3	3	2	3	3	3	3	4	3	27	2	3	2	2	3	12
96	3	3	3	2	4	3	3	3	2	26	4	4	1	1	2	12
97	4	3	4	3	4	3	4	3	2	30	4	4	3	3	3	17
98	4	4	4	2	3	4	4	3	3	31	2	4	3	3	4	16
99	3	3	4	3	4	3	4	3	3	30	3	3	4	4	3	17
100	4	4	3	2	4	4	3	4	2	30	3	3	3	3	3	15
101	4	3	3	2	3	2	3	1	3	24	4	2	4	3	2	15
102	4	3	3	3	2	4	3	4	3	29	3	3	3	4	3	16
103	3	3	4	3	3	3	3	3	2	27	3	2	3	2	4	14
104	4	3	4	3	2	3	2	3	3	27	2	3	2	1	4	12
105	4	4	4	3	3	3	3	2	4	30	2	3	1	2	3	11
106	3	3	4	3	3	3	4	3	4	30	3	2	3	3	3	14
107	4	4	3	4	2	4	4	2	3	30	2	2	4	3	3	14
108	2	2	3	1	3	3	4	3	4	25	4	3	4	2	4	17
109	3	4	3	4	3	4	3	2	4	30	4	2	4	3	4	17
110	4	3	3	3	2	3	3	2	3	26	3	3	3	2	3	14
111	4	3	2	3	3	3	3	3	2	26	3	4	3	4	3	17
112	3	4	3	3	3	3	4	3	3	29	3	3	3	2	3	14
113	2	3	4	4	4	3	4	3	2	29	4	3	2	3	4	16
114	2	3	3	3	3	4	4	3	3	28	4	2	3	4	4	17
115	3	2	4	3	3	3	4	3	3	28	3	3	4	3	3	16
116	4	3	4	3	4	4	3	4	2	31	4	2	3	4	3	16
117	4	2	3	4	4	2	3	1	3	26	3	3	4	3	3	16
118	4	3	4	3	4	4	3	4	3	32	2	2	2	4	2	12
119	3	2	4	4	3	3	3	3	2	27	3	3	3	4	3	16
120	3	2	3	2	3	3	2	3	3	24	4	3	4	3	4	18
121	3	3	2	4	3	4	2	3	4	28	3	2	2	2	3	12
122	4	3	3	3	3	3	3	4	3	29	4	1	1	4	3	13
123	4	2	3	3	2	3	2	4	4	27	4	3	3	3	2	15
124	3	3	4	4	3	4	4	3	4	32	4	3	3	4	3	17
125	4	2	3	4	4	3	3	3	3	29	3	4	4	3	2	16
126	4	3	4	3	2	3	3	2	3	27	3	3	3	3	4	16
127	3	2	4	2	4	3	4	2	3	27	2	4	3	3	2	14
128	3	2	3	3	3	3	3	3	4	27	3	3	4	2	3	15
129	3	3	2	3	3	2	3	2	4	25	2	3	2	3	4	14
130	4	3	3	4	4	3	3	2	3	29	3	2	1	4	3	13
131	4	3	2	3	3	3	3	3	2	26	2	3	4	4	4	17
132	4	3	3	4	3	3	2	3	3	28	3	4	3	3	3	16
133	4	3	3	4	4	4	3	2	3	30	2	3	4	3	4	16
134	3	4	2	3	3	4	4	3	4	30	3	4	3	3	4	17
135	3	1	3	2	4	3	2	2	3	23	2	2	4	2	3	13
136	3	4	3	3	4	2	4	3	4	30	3	3	4	3	2	15
137	3	3	2	2	3	3	3	2	4	25	3	3	4	2	3	15

138	2	3	3	3	2	3	3	2	3	24	2	3	2	3	4	14
139	3	3	3	3	3	4	4	3	2	28	1	2	1	4	3	11
140	4	4	4	2	2	3	4	3	3	29	3	3	4	4	4	18
141	3	3	3	3	3	4	3	3	2	27	3	4	3	3	3	16
142	4	3	3	3	3	4	4	3	3	30	4	3	4	3	4	18
143	4	3	4	2	2	3	2	3	3	26	3	4	3	3	4	17
144	3	4	4	3	3	2	4	4	2	29	3	2	3	2	3	13
145	4	3	4	4	3	3	4	2	4	31	4	2	2	3	2	13
146	4	4	3	3	2	2	3	3	3	27	3	3	3	3	3	15
147	3	2	3	3	3	3	2	3	3	25	4	3	4	2	4	17
148	1	1	1	1	1	2	1	1	1	10	1	2	1	1	1	6
149	2	2	2	2	1	2	2	2	1	16	2	1	1	2	2	8
150	3	3	2	3	3	3	3	4	3	27	3	4	3	2	2	14
151	4	4	3	3	3	3	3	4	4	31	3	2	3	3	2	13
152	3	3	3	4	4	3	2	3	3	28	2	3	3	4	3	15
153	3	4	3	3	3	2	3	2	4	27	3	3	2	3	2	13
154	4	3	3	4	4	3	3	3	4	31	2	4	3	4	3	16
155	3	4	4	3	3	2	2	2	3	26	3	3	4	4	3	17
156	2	2	2	1	1	1	3	3	2	17	3	3	3	3	2	14
157	4	4	3	4	4	3	3	3	3	31	2	2	1	2	1	8
158	3	3	3	3	3	3	4	2	2	26	3	2	4	4	3	16
159	4	3	4	3	3	2	3	3	3	28	4	3	3	3	3	16
160	3	3	3	4	4	3	3	3	3	29	3	2	4	3	4	16
161	4	4	4	3	3	3	4	2	2	29	2	1	3	3	3	12
162	4	4	3	4	4	4	4	3	3	33	3	4	4	4	4	19
163	1	2	2	2	2	1	4	4	3	21	4	3	4	4	3	18
164	3	3	2	3	3	3	3	3	2	25	3	4	3	4	3	17
165	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	3	1	1	2	11
166	4	3	4	3	3	4	3	4	3	31	2	3	1	2	1	9
167	4	4	3	3	3	3	3	3	4	30	2	2	3	3	3	13
168	3	3	4	3	3	2	2	3	3	26	3	3	4	4	4	18
169	2	2	2	2	1	4	4	3	3	23	3	4	2	3	4	16
170	1	2	2	1	2	2	2	2	2	16	2	1	1	1	2	7
171	3	3	3	3	3	3	3	3	1	25	4	4	4	3	4	19
172	2	2	2	2	2	2	2	3	3	20	2	1	1	2	2	8
173	4	3	3	3	3	3	3	4	3	29	2	3	3	2	4	14
174	3	4	3	3	2	2	3	3	4	27	3	3	3	2	3	14
175	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31	3	2	4	3	4	16
176	2	2	2	2	2	1	4	4	2	21	4	3	3	2	3	15
177	3	2	2	3	3	3	3	3	3	25	3	4	4	2	2	15
178	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	15
179	3	4	4	3	3	4	3	4	3	31	2	1	4	3	2	12
180	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	2	4	4	2	4	16
181	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	1	1	2	7

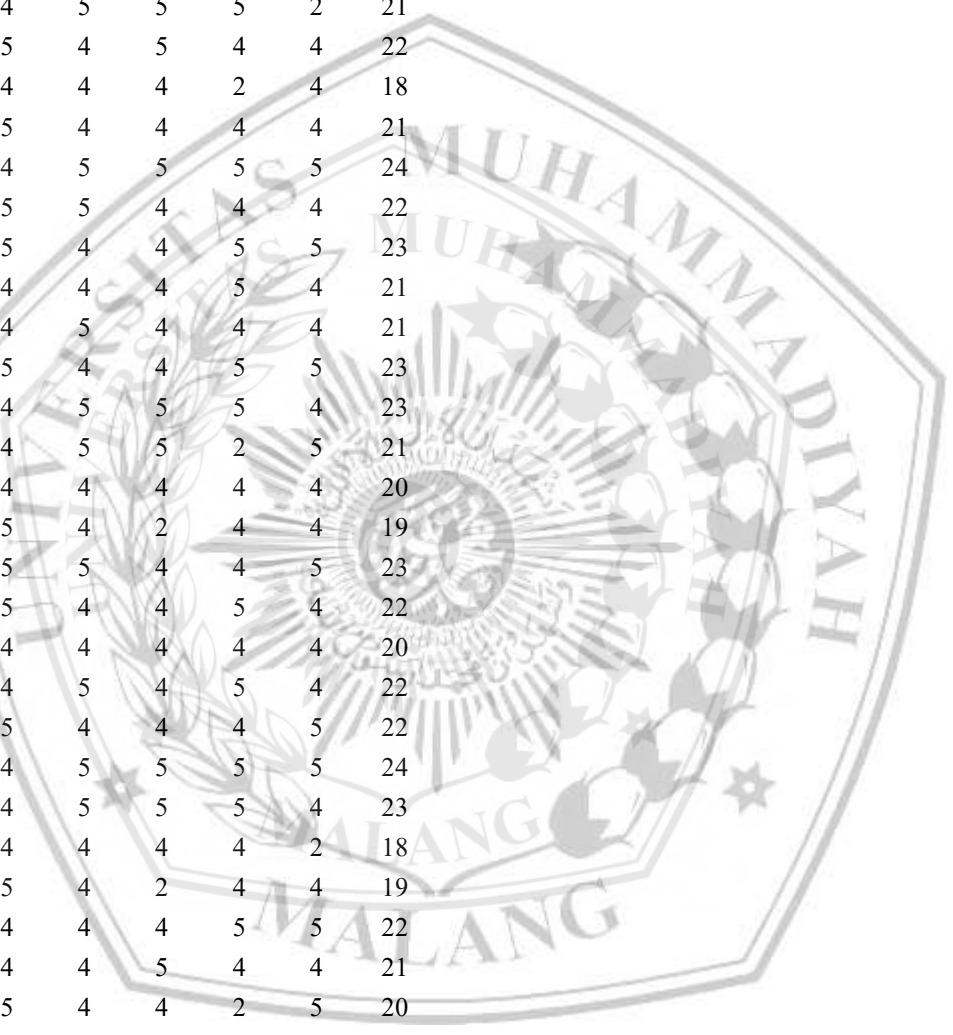
182	1	1	2	1	1	1	1	2	1	11	2	1	1	2	2	8
183	2	3	3	3	3	3	3	2	3	25	2	3	3	2	4	14
184	2	1	1	2	1	2	1	1	1	12	3	3	2	3	2	13
185	4	3	3	3	4	3	4	4	3	31	3	2	3	3	3	14
186	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	3	2	4	3	16
187	2	2	2	3	2	2	3	2	2	20	3	4	3	3	3	16
188	3	3	3	4	3	3	3	2	2	26	3	3	3	3	4	16
189	3	2	4	4	3	3	2	2	3	26	2	1	4	3	4	14
190	1	4	2	2	2	1	4	4	3	23	2	4	3	3	2	14
191	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	2	1	4	3	13
192	2	2	2	2	2	2	3	3	2	20	2	2	4	3	3	14
193	4	3	3	3	3	4	3	4	3	30	1	3	3	3	4	14
194	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28	4	2	4	2	4	16
195	2	2	3	3	3	2	2	3	2	22	3	1	3	2	3	12
196	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	2	2	2	9
197	3	4	4	2	2	2	1	3	3	24	3	3	4	2	3	15
198	3	2	2	3	3	3	3	4	3	26	3	1	2	2	3	11
199	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2	3	1	1	3	10
200	3	2	2	3	3	3	4	4	3	27	3	3	3	3	3	15
201	4	3	3	3	3	3	3	2	2	26	1	4	3	3	4	15
202	1	2	2	2	2	1	2	1	1	14	1	1	2	1	2	7
203	2	2	1	3	3	4	3	3	3	24	2	1	4	3	3	13
204	3	3	3	2	4	4	3	3	3	28	2	4	3	3	2	14
205	3	3	3	4	2	2	2	3	3	25	3	3	3	4	2	15
206	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28	2	4	2	2	3	13
207	1	2	2	2	2	2	2	1	1	15	1	1	2	1	1	6
208	1	2	2	2	1	2	2	2	2	16	4	4	3	2	2	15
209	3	4	3	3	3	3	3	3	4	29	3	4	2	3	1	13
210	2	2	2	2	3	3	3	3	2	22	1	2	2	3	3	11
211	3	3	1	3	3	4	3	3	3	26	3	1	1	2	3	10
212	3	3	3	2	3	2	3	3	3	25	3	3	3	3	4	16
213	3	3	3	4	2	2	2	3	3	25	4	2	3	3	3	15
214	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	1	1	2	2	7
215	1	1	1	1	1	1	2	1	1	10	2	1	1	1	2	7
216	3	4	4	3	3	4	3	3	3	30	1	1	2	1	1	6
217	2	4	3	3	3	3	3	3	4	28	3	3	4	3	3	16
218	4	2	2	2	3	3	4	3	2	25	3	4	3	3	4	17
219	3	3	3	3	3	4	3	3	3	28	4	4	2	4	3	17
220	1	1	1	1	1	1	1	2	1	10	4	4	3	4	2	17
221	3	3	3	3	3	3	4	4	3	29	2	3	2	4	3	14
222	3	3	3	3	4	3	3	3	2	27	3	3	4	3	2	15
223	2	3	3	4	3	3	4	4	3	29	3	4	2	3	4	16
224	3	3	3	3	4	4	3	3	2	28	3	3	3	4	2	15
225	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	3	4	4	3	3	17

226	3	2	2	2	2	3	2	2	3	21	2	2	2	1	1	8
227	2	2	3	3	3	3	3	3	3	25	4	2	4	3	3	16
228	1	3	3	2	3	2	3	3	2	22	4	3	3	2	4	16
229	3	2	4	3	3	3	4	4	3	29	3	2	4	3	3	15
230	3	4	2	4	4	4	3	3	3	30	3	3	3	3	4	16
231	4	3	3	4	4	3	4	4	4	33	3	3	4	3	3	16
232	3	3	3	3	2	3	3	2	3	25	3	4	3	3	4	17
233	2	1	2	1	1	2	2	2	2	15	1	1	2	2	1	7
234	2	2	1	2	2	2	2	2	2	17	1	2	1	1	2	7
235	2	2	1	1	1	1	2	2	1	13	1	1	2	1	1	6
236	3	3	3	4	3	3	3	4	4	30	3	3	4	3	2	15
237	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26	3	4	2	3	4	16
238	3	3	3	2	3	3	3	4	3	27	3	3	3	4	2	15
239	3	3	4	3	4	2	4	3	3	29	4	3	3	3	3	16
240	1	2	1	2	1	2	2	1	2	14	2	2	1	2	1	8
241	3	4	4	3	4	3	3	4	4	32	3	2	2	4	2	13
242	3	3	3	3	3	3	3	1	2	24	3	3	2	3	4	15
243	2	2	2	2	3	2	2	2	2	19	1	2	1	1	2	7
244	4	3	3	3	4	3	4	4	4	32	2	3	2	2	3	12
245	2	4	4	4	3	2	3	3	3	28	3	4	3	3	3	16

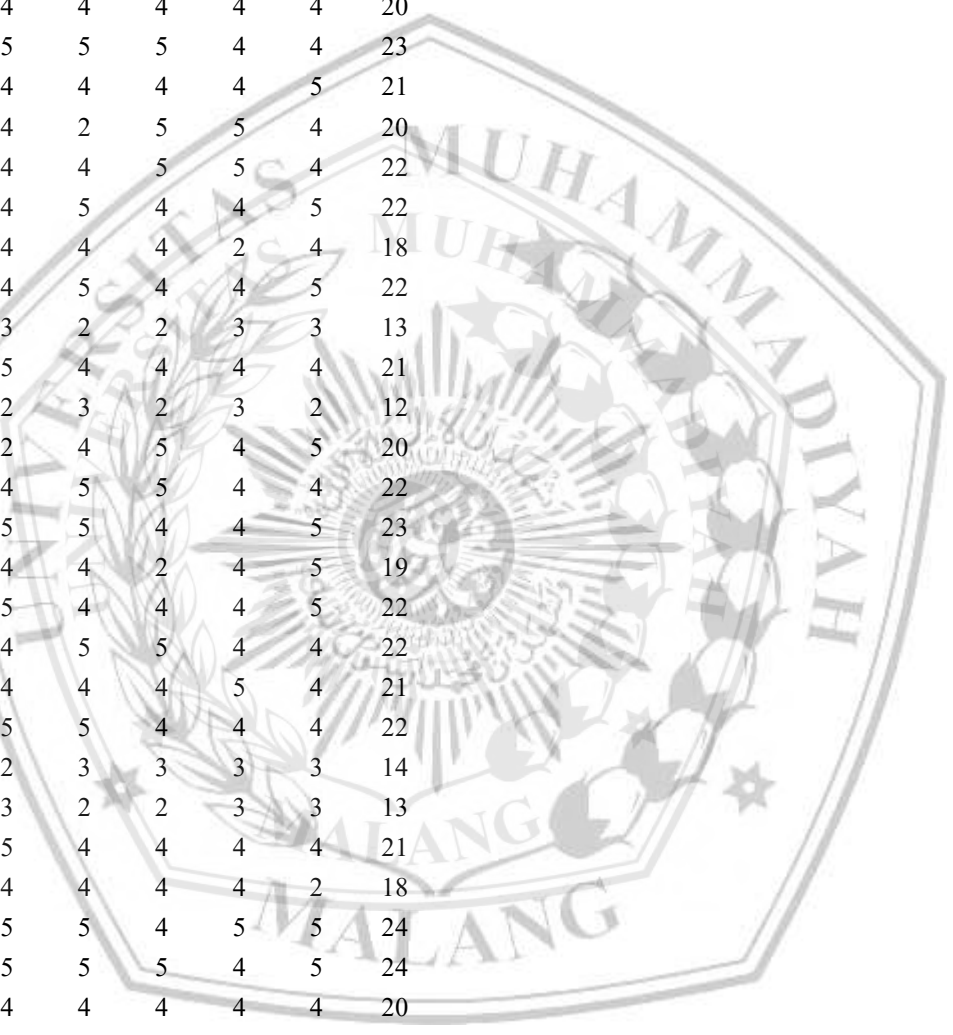
No	Intention to Leave					Total Y
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
1	4	4	3	3	3	17
2	4	5	4	3	3	19
3	3	5	4	3	5	20
4	3	4	4	4	3	18
5	3	4	5	5	3	20
6	4	5	5	5	3	22
7	4	5	3	4	4	20
8	5	4	5	5	3	22
9	5	3	5	5	3	21
10	4	3	5	5	5	22
11	4	4	4	4	5	21
12	4	5	4	5	5	23
13	5	4	4	5	5	23
14	4	5	5	5	4	23
15	5	4	4	4	4	21
16	4	4	5	4	5	22
17	5	4	4	4	4	21
18	5	3	5	4	4	21
19	5	4	5	4	5	23
20	5	3	5	4	5	22

21	5	5	5	5	4	24
22	4	4	4	5	4	21
23	5	5	3	4	5	22
24	1	1	2	2	2	8
25	5	5	4	4	4	22
26	4	5	4	5	5	23
27	2	3	2	3	2	12
28	4	4	5	5	5	23
29	5	5	5	5	4	24
30	1	1	1	2	1	6
31	5	5	4	4	5	23
32	4	5	5	4	5	23
33	3	5	4	5	4	21
34	5	4	5	5	5	24
35	5	5	5	5	4	24
36	1	2	2	1	2	8
37	2	2	2	2	2	10
38	4	5	5	4	5	23
39	4	5	5	4	4	22
40	5	5	5	5	5	25
41	5	3	4	4	3	19
42	4	5	5	5	4	23
43	3	5	5	5	4	22
44	3	5	5	5	5	23
45	4	4	5	5	5	23
46	5	4	3	4	4	20
47	4	4	5	5	5	23
48	5	5	5	5	5	25
49	4	4	5	5	5	23
50	4	5	4	4	4	21
51	4	4	4	5	5	22
52	3	5	4	5	5	22
53	4	5	5	5	5	24
54	4	5	5	4	4	22
55	5	5	4	4	5	23
56	4	4	4	4	5	21
57	5	4	5	4	5	23
58	4	4	4	4	4	20
59	5	4	5	5	4	23
60	5	4	5	5	5	24
61	5	4	4	5	5	23
62	5	5	3	5	4	22
63	4	5	3	4	4	20
64	3	4	4	4	5	20

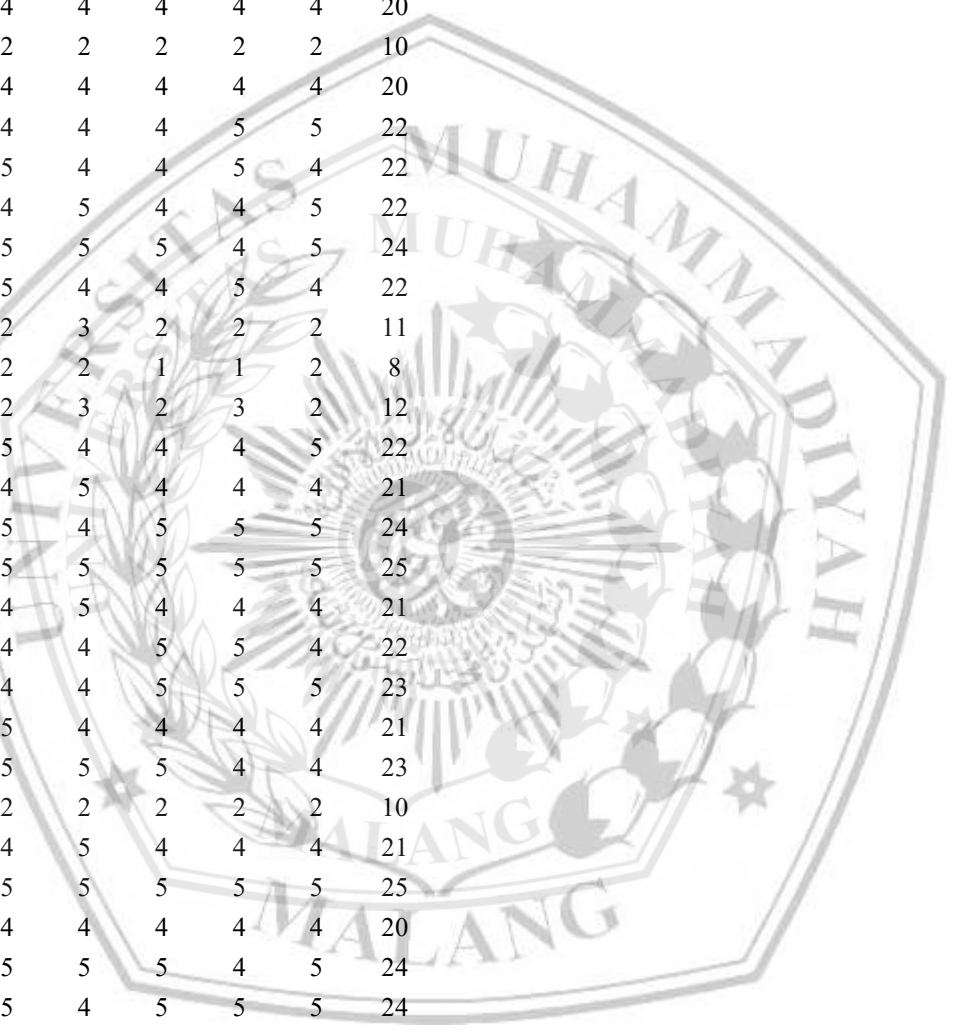
65	2	2	5	4	4	17
66	4	4	4	4	5	21
67	4	5	5	4	5	23
68	4	4	4	4	4	20
69	5	5	4	5	3	22
70	5	5	4	5	3	22
71	1	2	3	4	4	14
72	4	4	4	2	5	19
73	5	4	4	4	4	21
74	4	5	5	5	5	24
75	5	5	4	4	4	22
76	5	5	5	5	4	24
77	4	3	4	5	5	21
78	4	3	4	5	5	21
79	5	4	4	4	5	22
80	5	4	5	3	5	22
81	5	5	5	3	4	22
82	4	3	4	4	4	19
83	4	3	4	5	4	20
84	5	4	4	4	4	21
85	5	4	5	5	4	23
86	5	5	5	4	4	23
87	4	4	4	4	5	21
88	4	5	2	4	5	20
89	4	4	4	3	4	19
90	5	5	5	4	2	21
91	5	4	4	4	4	21
92	4	4	5	5	5	23
93	2	3	3	3	3	14
94	4	3	2	5	5	19
95	5	4	4	4	5	22
96	4	4	4	5	2	19
97	5	5	5	5	5	25
98	5	4	4	4	4	21
99	2	5	4	5	2	18
100	4	4	4	4	4	20
101	4	5	5	5	5	24
102	5	5	5	4	4	23
103	4	4	4	4	5	21
104	4	4	2	4	5	19
105	5	5	4	3	2	19
106	4	4	5	4	4	21
107	5	4	4	4	4	21
108	4	4	5	5	5	23



109	5	5	5	4	5	24
110	5	5	2	5	5	22
111	4	4	4	4	3	19
112	4	2	4	4	3	17
113	5	4	4	5	4	22
114	4	5	5	4	5	23
115	4	4	4	4	4	20
116	4	5	5	4	5	23
117	5	5	4	5	5	24
118	4	5	5	5	2	21
119	5	4	5	4	4	22
120	4	4	4	2	4	18
121	5	4	4	4	4	21
122	4	5	5	5	5	24
123	5	5	4	4	4	22
124	5	4	4	5	5	23
125	4	4	4	5	4	21
126	4	5	4	4	4	21
127	5	4	4	5	5	23
128	4	5	5	5	4	23
129	4	5	5	2	5	21
130	4	4	4	4	4	20
131	5	4	2	4	4	19
132	5	5	4	4	5	23
133	5	4	4	5	4	22
134	4	4	4	4	4	20
135	4	5	4	5	4	22
136	5	4	4	4	5	22
137	4	5	5	5	5	24
138	4	5	5	5	4	23
139	4	4	4	4	2	18
140	5	4	2	4	4	19
141	4	4	4	5	5	22
142	4	4	5	4	4	21
143	5	4	4	2	5	20
144	4	4	5	4	5	22
145	5	5	4	4	2	20
146	5	5	4	4	4	22
147	4	4	5	5	4	22
148	1	2	2	2	1	8
149	2	3	2	3	2	12
150	4	5	5	5	4	23
151	5	4	4	4	4	21
152	5	5	4	5	5	24



153	5	4	5	5	5	24
154	4	4	4	4	4	20
155	4	5	5	4	2	20
156	5	4	4	5	4	22
157	4	5	4	4	5	22
158	4	5	5	5	4	23
159	4	4	4	5	5	22
160	5	4	4	5	4	22
161	4	4	4	5	5	22
162	4	4	4	4	4	20
163	5	5	5	4	4	23
164	4	4	4	4	5	21
165	4	2	5	5	4	20
166	4	4	5	5	4	22
167	4	5	4	4	5	22
168	4	4	4	2	4	18
169	4	5	4	4	5	22
170	3	2	2	3	3	13
171	5	4	4	4	4	21
172	2	3	2	3	2	12
173	2	4	5	4	5	20
174	4	5	5	4	4	22
175	5	5	4	4	5	23
176	4	4	2	4	5	19
177	5	4	4	4	5	22
178	4	5	5	4	4	22
179	4	4	4	5	4	21
180	5	5	4	4	4	22
181	2	3	3	3	3	14
182	3	2	2	3	3	13
183	5	4	4	4	4	21
184	4	4	4	4	2	18
185	5	5	4	5	5	24
186	5	5	5	4	5	24
187	4	4	4	4	4	20
188	5	2	5	4	5	21
189	5	4	5	5	4	23
190	4	5	4	5	4	22
191	4	4	4	4	5	21
192	5	5	4	2	4	20
193	5	5	4	4	5	23
194	4	4	5	5	5	23
195	5	4	4	4	4	21
196	3	3	3	3	3	15



197	4	4	4	4	4	20
198	4	4	5	5	5	23
199	4	4	5	4	5	22
200	5	4	4	5	4	22
201	5	5	5	4	5	24
202	2	2	2	2	2	10
203	2	5	5	4	2	18
204	4	5	5	4	4	22
205	5	4	4	5	5	23
206	4	4	4	4	4	20
207	2	2	2	2	2	10
208	4	4	4	4	4	20
209	4	4	4	5	5	22
210	5	4	4	5	4	22
211	4	5	4	4	5	22
212	5	5	5	4	5	24
213	5	4	4	5	4	22
214	2	3	2	2	2	11
215	2	2	1	1	2	8
216	2	3	2	3	2	12
217	5	4	4	4	5	22
218	4	5	4	4	4	21
219	5	4	5	5	5	24
220	5	5	5	5	5	25
221	4	5	4	4	4	21
222	4	4	5	5	4	22
223	4	4	5	5	5	23
224	5	4	4	4	4	21
225	5	5	5	4	4	23
226	2	2	2	2	2	10
227	4	5	4	4	4	21
228	5	5	5	5	5	25
229	4	4	4	4	4	20
230	5	5	5	4	5	24
231	5	4	5	5	5	24
232	3	3	3	3	3	15
233	3	3	2	3	3	14
234	2	3	2	3	2	12
235	2	1	2	2	1	8
236	5	5	5	5	5	25
237	5	5	4	5	4	23
238	5	4	5	5	4	23
239	4	4	5	5	5	23
240	3	2	3	2	2	12

241	5	4	5	5	4	23
242	5	4	4	5	4	22
243	3	3	2	2	3	13
244	5	5	4	5	5	24
245	5	4	4	5	4	22

